Siréas asbl
Service **I**nternational de **R**echerche , d'**E**ducation et d'**A**ction **S**ociale

Année : 2004

DOCUMENT n° 19

Analyses et études

La Qualité non lucrative :De l'intérêt d'une Certification ISO 9001 : 2000 pour une ASBL

Eric GRAVA

Rue de la croix,22 1050 Bruxelles – Téléphone :02 /649 99 58 – Fax 02/ 646 43 24
e-mail : sireas@brutele.be - site : www.sireas-be.org

La Qualité non lucrative :De l'intérêt d'une Certification ISO 9001 : 2000 pour une ASBL

Eric GRAVA

1. Contexte

La démarche qualité évoque pour certains un caprice particulier du secteur marchand et, pour d'autres, un enjeu et une stratégie incontournables de l'économie : ce serait un « moyen efficace pour affirmer le rendement de votre entreprise, stimuler son expansion et assurer son avenir »[1].

Cela paraît vrai tant au niveau subjectif, par l'image que l'entreprise véhicule, qu'au niveau objectif, par un accès réellement facilité aux marchés publics européens et au commerce international. Dans un cas comme dans l'autre, la normalisation qualitative est une condition sine qua non.

Ce n'est donc pas par hasard que l'approche de la recherche de la qualité se confonde souvent avec celle de production industrielle et celle du management. Il nous a pourtant semblé que c'était la même logique qui devait nous conduire, en tant que gestionnaires d'association sans but lucratif, à entreprendre une démarche de qualité totale.

En effet, on peut non seulement y retrouver une sorte de garantie du caractère optimal de l'organisation, la normalisation tendant à assurer la confiance des partenaires et des bénéficiaires, mais en plus, par sa recherche permanente de la qualité, la certification tendrait à fournir des services à valeur ajoutée effective[2], quel que soit le secteur.

Dans le secteur non-marchand, une série de « nouveaux métiers » fait la norme : éducateur, assistant social, psychologue, etc. ; il n'y a pas de raison que ces métiers échappent aux cribles d'un contrôle qualitatif qui pourrait être exercé à leur endroit. Les « clients » pourraient dans ce cas s'appeler « bénéficiaires » mais ce titre ne leur enlève pas leurs facultés d'appréciation du service qui leur est rendu (que l'on ait ou non opté pour une démarche participative). De plus, la déontologie propre à chaque métier incline plutôt au travail bien fait. Enfin, le produit est un service mais il n'en reste pas moins soumis à des normes qualitatives (appelées « processus opératoires », « méthodes de travail », « règles éthiques » ou « grilles d'évaluation »).

---

[1] CEBEC Registred Quality, *Spécial ISO 9000:2000*, Bruxelles.

[2] Ibidem.

D'aucuns diront que la démarche est pour le moins particulière ou que le risque existe de voir déshumaniser la relation entre l'intervenant et les bénéficiaires. On pourrait alors rétorquer à l'inverse le fait que, dans le secteur non-marchand, ces démarches existent déjà et qu'elles sont la plupart du temps obligatoires, outrepassant d'ailleurs le plus souvent la seule évaluation de la qualité du travail fourni : il s'agit de ces normes à respecter, de ces règles à suivre, de ces méthodologies à appliquer pour obtenir le financement escompté des projets développés. En sus, un agrément est ou non attribué en fonction de la réponse donnée aux exigences posées. Reste simplement à voir s'il ne conviendrait pas que cela puisse se développer en amélioration permanente.

La question se pose d'elle-même in fine : ces règles, normes et méthodes imposées au non-marchand, ne sont-elles pas autant de travail déjà réalisé dans le cadre de l'établissement d'une démarche de développement de la qualité et de recherche d'une certification ?

La démarche de développement de la qualité, l'adaptation des processus et une tentative de réponse à la question qui vient d'être posée constituent l'objectif de ce travail.

1.1. Historique de la démarche qualité

Classiquement[3], on distingue 4 étapes dans l'évolution de la qualité : le tri, le contrôle, la prévention et la stratégie.

1.1.1. Le tri

Il s'agit moins de la préhistoire de la qualité que du relevé de l'existence, dès les prémices de la production, d'actions de tri, de rejet des mauvais produits pour accepter les bons. Cette phase, antérieure à l'industrie, célèbre déjà le « bon travail » et les artisans qui le produisent.

Cette origine, préalable à la révolution industrielle, fait référence aux artisans-compagnons du Moyen Âge qui professaient l'amour du travail bien fait et transmettaient leurs savoirs au travers de longs apprentissages initiatiques.

[3] *Qualiguide - Guide pratique du management de la qualité*, 1ère éd., Ed. DPE, Lyon, 2001.

Dans ce système économique, c'est le maître-artisan ou encore les corporations d'artisans qui fixaient les règles de qualité des produits et qui les inspectaient avant qu'ils soient livrés aux clients. Dans de nombreux cas, le produit recevait, une fois retenu, une marque distinctive qui en garantissait la qualité.

1.1.2. Le contrôle

Curieusement, il a fallu pas mal de temps pour qu'un contrôle intermédiaire puisse s'opérer aux différentes étapes de l'élaboration d'un produit. Cela nous paraît imputable tant à la méconnaissance des mécanismes d'apprentissage qu'à la conception elle-même de la production.

En effet, il semblerait que, jusqu'à la révolution industrielle, le travailleur devait observer puis, lorsqu'il en avait vu assez (ce que généralement il ne décidait d'ailleurs pas lui-même), il devait reproduire ce qu'il avait retenu.

Dans le même ordre d'idées, le travail étant peu partagé, l'ouvrier avait à le réaliser jusqu'au bout avant que l'on puisse juger de la qualité de sa production.

C'est finalement, l'émergence du partage du travail et l'apparition des méthodes d'organisation qui a permis la réalisation de contrôles en cours de fabrication.

Progressivement, des contrôles s'exercent sur certaines caractéristiques du produit afin d'adopter des actions correctives dès que des écarts sont décelés par rapport à la norme.

Nous sommes au lendemain de la Révolution industrielle, au début du XX^{ème} siècle, qu'un jeune ingénieur, Frédérick W. TAYLOR, va marquer du sceau de la division du travail. Il va ainsi jeter les bases de la « méthode scientifique » de l'analyse du travail[4].

Par opposition à la routine et à l'empirisme existant, les clés de cette approche systématique sont l'approche analytique et son aspect critique : décomposition de la tâche existante et de sa méthode en ses composants élémentaires, description dans les moindres détails et critique des éléments recueillis afin de trouver les suggestions susceptibles d'améliorer le système étudié.

---

[4] LEHMAN, Jacques T., *Organisation du travail*, notes de cours de la Faculté des Sciences économiques, sociales et politiques de l'UCL, Ed. CIACO.

1.1.3. La prévention

La prévention consiste, elle, à prendre des dispositions et de les systématiser pour obtenir une qualité à la fois plus régulière et plus économique de la production, et ce, dès la conception du produit ainsi que tout au long de sa réalisation. La planification et l'évaluation permanente tentent de prendre le dessus.

Cette manière de procéder est originaire du monde industriel mais concerne aujourd'hui tous les secteurs de l'activité humaine. A l'heure actuelle, il existe encore peu d'activités qui n'envisagent pas à l'avance de système d'évaluation.

Cette façon de voir a émergé dans les années 1920-1930 avec W. A. SHEWART[5] et a été développée notamment par W. C. DEMING, concepteur du fameux PDCA (Plan, Do, Check, Act)[6], ou encore d'autres disciples tels que J.-M. JURAN et A. V. FEIGENBAUM, grands spécialistes de la « Qualité totale »[7].

1.1.4. La stratégie

Dans cette étape, la qualité devient un enjeu économique à part entière. Le souci de normalisation fait son apparition (les prémices se sont déjà marquées au début du XX^{ème} siècle). Cette période naissante, est concomitante avec la montée des exigences des consommateurs, des bénéficiaires, des citoyens et l'intensification des échanges commerciaux.

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, les disciples de W. A. SHEWART ont voyagé notamment jusqu'au Japon où, durant une dizaine d'années, ils ont diffusé les idées de leur maître. A ce moment, on commence à y entendre parler des « Cercles de qualité », qui donc, contrairement à ce que l'on a l'habitude d'entendre, proviennent des USA.

Dix ans plus tard, vers 1970-1980, c'est la crise économique. La concurrence se fait rude. Les principes des « Cercles de qualité » émergent en Europe.

---

[5] Auteur, en 1939, de *Statistical Method from the Viewpoint of Quality*, Graduate School, Department of Agriculture, Washington, traduit en français *par Les Fondements de la maîtrise de la qualité*, Ed. Economica, Paris, 1989.

[6] CHARDONNET et THIBAUDON, *Le guide du PDCA de Deming, Progrès continu et management*, Editions d'Organisation, Paris, 2003.

[7] VAN PACHTERBEKE, Isabelle, *Séminaire sur la qualité Interfédé*, CFIP, Bruxelles.

La certification ISO 9000 voit le jour en 1987.

Les années nonante constatent alors le développement de l'auto-évaluation et la diffusion des démarches de certification et de l'excellence, ainsi que des prix « qualité », etc.

Durant près d'un demi siècle, les travaux ont été circonscrits aux domaines de l'électrotechnique et de l'ingénierie mécanique. Des normes de l'époque sont toujours d'application et ne nous sont pas nécessairement inconnues ; citons par exemple : les dimensions et les caractéristiques des filets des boulons, les indications « haut » et « bas » sur les cartons d'emballage représentés par un verre, la sensibilité des pellicules photographiques, etc.

Ces exigences se posent à présent autant en termes de caractéristiques des produits et des services qu'en termes d'informations sur ces caractéristiques. Cela concerne tous les secteurs d'activité.

La qualité fait donc l'objet d'une approche beaucoup plus globale, s'intégrant au plus profond de la gestion de l'organisation.

1.2. La qualité aujourd'hui

Au niveau mondial, les normes sont élaborées par 3 organismes internationaux de normalisation :

- ISO (Organisation Internationale de Normalisation),
- CEI (Commission Electrotechnique Internationale),
- UIT (Union Internationale des Télécommunications).

Ces 3 organismes élaborent des normes en s'articulant sur les organismes nationaux de normalisation. Par exemple, pour la Belgique, le Comité Electrotechnique Belge (CEB), membre du CEI, intervient dans l'élaboration des normes de sécurité et de qualité du matériel électrotechnique. Après vérification, celui-ci peut recevoir la marque de qualité et de sécurité très connue par ceux qui s'intéressent un tout petit peu à l'électricité, la marque CEBEC RQ.

Au delà de la norme ISO (on devrait dire « des normes ISO »), on rencontre encore une kyrielle d'autres normes ou appellations, des plus connues aux plus ignorées. A titre d'exemples[8] :

- EFQM[9], modèle partiellement différent du modèle ISO, dont la portée est mondiale, et qui se positionne comme un « lobby » pour la promotion de la qualité totale en Europe ;
- CAF[10], variante de l'EFQM adapté à la fonction publique ;
- EMAS[11], règlement du Conseil des Communautés Européennes réglant la participation volontaire d'entreprises du secteur industriel à un système d'audit et de management environnemental communautaire ;
- BeSaCC[12], norme relative à la gestion de la sécurité ;
- VCA[13], idem aux Pays-Bas, créé à l'initiative des compagnies pétrolières qui trouvaient que leurs sous-traitants travaillaient avec des critères de sécurité particulièrement faibles ; porte sur la santé, la sécurité et l'environnement ;
- HACCP[14], visant la gestion de la sécurité alimentaire par la diminution des risques de dangers spécifiques (micro-biologique, chimique ou physique) susceptibles d'affecter la sécurité et/ou la qualité d'un produit alimentaire ;
- etc.

Il existe, on le voit, de nombreux systèmes de certification dépendant de nombreux organismes certificateurs ; à ce point qu'en Belgique, depuis une dizaine d'années, un système de certification a été accrédité pour lui-même accréditer ces organismes certificateurs. Il s'agit de BELCERT qui décerne un label du même nom qui est indispensable pour pouvoir soi-même estimer les autres.

1.3. La norme ISO

---

[8] MARION, André, *Audit et Conseil, l'affaire de spécialistes*, Qualibel SA.

[9] European Foundation for Quality Management.

[10] Common Assesment Framework ou, en français, « Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques ».

[11] Eco Management and Audit Scheme.

[12] Belgian Safety Criteria Contractors.

[13] Veiligheid – Checklist voor Aannemers.

[14] Hazard Analysis and Critical Control Points ou, en français, « Maîtrise des risques aux points critiques de contrôle ».

De son côté, ISO, ONG créée en 1947 à l'initiative de 25 pays, est à présent constituée d'un groupe d'instituts nationaux de normalisation basés dans près de 130 pays et dont le bureau central se trouve à Genève. Elle assure la coordination du travail d'élaboration et la publication de normes, de quelques 30.000 experts choisis par les instituts nationaux, une fois rédigées et vérifiées.

En Belgique, il s'agit de l'IBN[15] ; c'est une ASBL placée sous la tutelle du Ministère des Affaires Economiques.

Les principaux organismes accrédités, en Belgique, pour la certification ISO 9001 sont : AIB Vinçotte Inter (Bruxelles), BCC (Anvers), BCCA (Anvers), BQA (Bruxelles), BVQI (Bruxelles), CEBEC RQ (Bruxelles), EQS (Wavre), EUROSYM (Courtrai), Lloyd's Register QA (Anvers), SGS (Anvers), etc. Curieusement, ils sont établis le plus souvent à Bruxelles, comme l'on s'y attendait, mais aussi à … Anvers.

Au sein même de ISO, il existe plus de 10.000 normes. Celles relatives à la qualité peuvent être regroupées en au moins deux grandes familles :

- ISO 9000 : il s'agit d'assurer que les entreprises délivrent en tout temps le produit ou le service qui correspond aux exigences et aux attentes de la clientèle[16] ; c'est le management de la qualité que tout le monde connaît ou croit connaître et, particulièrement, de déterminer si, tout au long d'un processus, tout a été fait pour assurer que le produit (ou service) soit conforme aux attentes du client (ou bénéficiaire) ;
- ISO 14000 : il s'agit du management environnemental ; son objectif est de déterminer si tout a été mis en œuvre pour garantir qu'un produit aura le moins d'incidences nuisibles sur l'environnement et, par là, d'équilibrer la protection de l'environnement et la prévention de la pollution avec les besoins socio-économiques ; le système de management (ou SME[17]) certifié doit faciliter la tâche de l'entrepreneur à condition de permettre un développement durable[18] tout en respectant un équilibre entre économie et écologie. Cette démarche étudie l'entreprise sous ses aspects d'émission dans l'atmosphère, de déversements dans l'eau, de déchets solides, de la

[15] Institut Belge de Normalisation.

[16] CEBEC RQ, Op. Cit.

[17] Système de Management Environnemental.

[18] référence explicite à la Conférence ONU de Rio de Janeiro de 1992 et formalisée en 1996.

contamination du sol, de l'utilisation des ressources naturelles, des rejets d'énergie, de bruit, d'odeurs, de poussières et des effets sur des parties spécifiques ; le tout dans une optique préventive.

Les normes de la catégorie ISO ayant vu le jour en 1987 ont subi une première révision en 1994 ; puis une réforme en profondeur en 2000. Jusqu'à la réforme de 2000, on pouvait distinguer 3 normes ISO : 9001, 9002 et 9003. L'organisation opérait un choix en fonction du champ de maîtrise de l'organisation et de la partie d'activité qu'elle souhaitait voir certifier.

Schématiquement, ISO 9001 était réservée aux entreprises organisant la fonction recherche et développement en son sein, ISO 9002 pour celles qui ne l'organisaient pas et ISO 9003 pour celles qui n'avaient pas de fonction production. Dans les faits, ce « saucissonnage » n'était pas aisé[19].

Depuis le 15 décembre 2000, la version reconnue de la norme est la norme dite « ISO 9001 : 2000 ». Il n'est plus délivré qu'un seul certificat quel que soit le type d'organisation : le certificat ISO 9001. Les certificats ISO 9003, 9002 et 9001 qui correspondaient à la version précédente de la norme, la version dite « 1994 », n'ont plus cours.

Dans ce cadre, selon Sandrine ROUSSEL[20], la norme ISO 9000 : 2000 constitue une « pré-norme » ou un mode d'emploi. Elle consiste en une clarification des concepts ainsi que des principes essentiels.

La norme ISO 9001 : 2000, à laquelle se rapporte le système de certification objet du présent travail, est relative aux exigences de management de la qualité.

Cela a eu pour conséquence principale que la certification concerne à présent l'ensemble des activités de l'organisation. De la sorte, une plus grande transparence a pu être instaurée.

En effet, jusqu'alors, la démarche qualité pouvait avoir une visée plus limitative et ne couvrir qu'une partie des activités. Concrètement, une entreprise avait la possibilité de se targuer de détenir une certification ISO et de laisser sous-entendre que cela concernait toute sa production alors que la norme n'avait été examinée que pour une partie de ses services administratifs. Cela, la plupart des

---

[19] VAN SCHOELANDT, Muriel, Directrice, Mouvement Wallon pour la Qualité.

[20] ROUSSEL, Sandrine, *Démarche Qualité selon ISO. De quoi s'agit-il ? Aspects techniques*, Le Nouvel Essor de l'Interfédé, juin 2002, n°20, pp. 4-8.

gens l'ignoraient complètement et de nombreux indélicats affectionnaient de profiter de ce flou artistique.

Par ailleurs, la révision ambitionne d'apporter aux utilisateurs une valeur ajoutée à leurs activités et de mettre à l'honneur l'amélioration continue. De manière plus opérationnelle, les normes révisées devraient :

- souligner la nécessité de mesurer la satisfaction du client ;
- permettre une utilisation plus conviviale ;
- assurer une meilleure compatibilité avec les autres normes (y compris ISO 14000) ;
- faciliter une plus grande application à tout produit ou service, à tous les secteurs et à toute taille d'organisation (en ce compris le non-marchand…).

Cette norme ISO 9001 est dite « à usage externe », dans la mesure où elle repose principalement sur la satisfaction du client extérieur.

En ce qui concerne le « client » intérieur, à savoir les collaborateurs, les collègues, les autres services, etc., il existe encore une norme dite « à usage interne ». Il s'agit de la norme ISO 9004. Celle-ci constitue un outil d'auto-évaluation pour les organisations désirant aller plus loin qu'une « simple » conformité aux exigences de l'ISO 9001, au profit d'une approche globale du management de la qualité. Par conséquent, cette norme ne donne pas lieu à une certification externe.

2. La démarche qualité, concrètement

Dans un premier temps, l'organisation procède à l'audit de son système qualité en regard des noms des familles ISO 9000 ou 14000. Il s'agit notamment de mettre par écrit les manières de procéder et de vérifier dans quelle mesure les pratiques sont conformes à ce qui a été rédigé. Cette étape peut être réalisée avec ou sans collaboration d'un consultant extérieur.

Ensuite, l'organisation peut demander à ses clients d'évaluer son système qualité afin de la conforter dans son aptitude à fournir un produit ou un service conforme à leurs attentes. Cette évaluation ne saurait faire abstraction des « clients » et des « fournisseurs » internes qui sont au moins aussi déterminants que les externes dans la qualité du système de fonctionnement et, par là, de la qualité du produit.

A ce niveau, il convient donc de ne pas confondre les objectifs de l'entreprise, la production des biens ou des services, avec l'objectif de la mise en place d'une démarche qualité, à savoir, améliorer les systèmes de production.

L'organisation peut alors solliciter l'un ou l'autre de la douzaine d'organismes de certification indépendants implantés en Belgique et qui lui permettra d'obtenir, après audit, un certificat de conformité à la norme choisie.

Cette dernière étape fait, pour la plupart des organisations, partie intégrante du processus ou, plus exactement, fait office de « cerise sur le gâteau » :

- elle offre la crédibilité d'une évaluation extérieure ;
- elle permet de limiter (ou de remplacer) le système d'audit par les clients, celui-ci pouvant s'avérer laborieux ;
- elle peut servir de référence vis-à-vis d'autres organisations ou individus ne connaissant pas l'organisation ou trop éloignés géographiquement.

Ces éléments montrent l'intérêt de la certification pour des partenaires basés à l'étranger ou des pouvoirs subventionnant.

Par la suite, l'organisation est régulièrement soumise à des audits de contrôle. La durée de validité du certificat étant limitée à trois ans, un nouvel audit de certification est organisé au terme de cette période. Pour y parvenir, l'organisation doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de gestion de la qualité et en améliorer continuellement l'efficacité.

Il s'agit concrètement[21] :

- d'identifier les processus nécessaires (management, production, mesure et ressources) ;
- de déterminer leurs séquences et interactions ;
- de fixer les critères et les méthodes nécessaires au fonctionnement et à la maîtrise de ces processus ;
- d'assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires aux processus ;
- d'évaluer ces processus ;
- de mettre en œuvre les améliorations nécessaires.

Pour y parvenir, il convient de répondre à 4 groupes d'exigences[22] :

---

[21] VAN PACHTERBEKE, Isabelle, Op. Cit.

[22] Comité Européen de Normalisation, *Norme Européenne, EN ISO 9001 : 2000 F*, Bruxelles, décembre 2000.

- la responsabilité de la direction : celle-ci doit s'engager explicitement dans la mise en œuvre du système de « management de la qualité » ;
- le « management » des ressources : les ressources nécessaires à la mise en œuvre et à l'entretien du système de « management de la qualité » (moyens humains, infrastructures, équipements, logistique, environnement, finances, temps, etc..) ;
- la réalisation du produit/service : les processus relatifs au cycle de vie du produit/service et ceux relatifs aux clients doivent être identifiés, planifiés, mis en œuvre et évalués ;
- mesures, analyse et amélioration : l'organisme doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour démontrer la conformité du produit, assurer celle du système de « management de la qualité », améliorer en permanence l'efficacité et l'efficience de ce système.

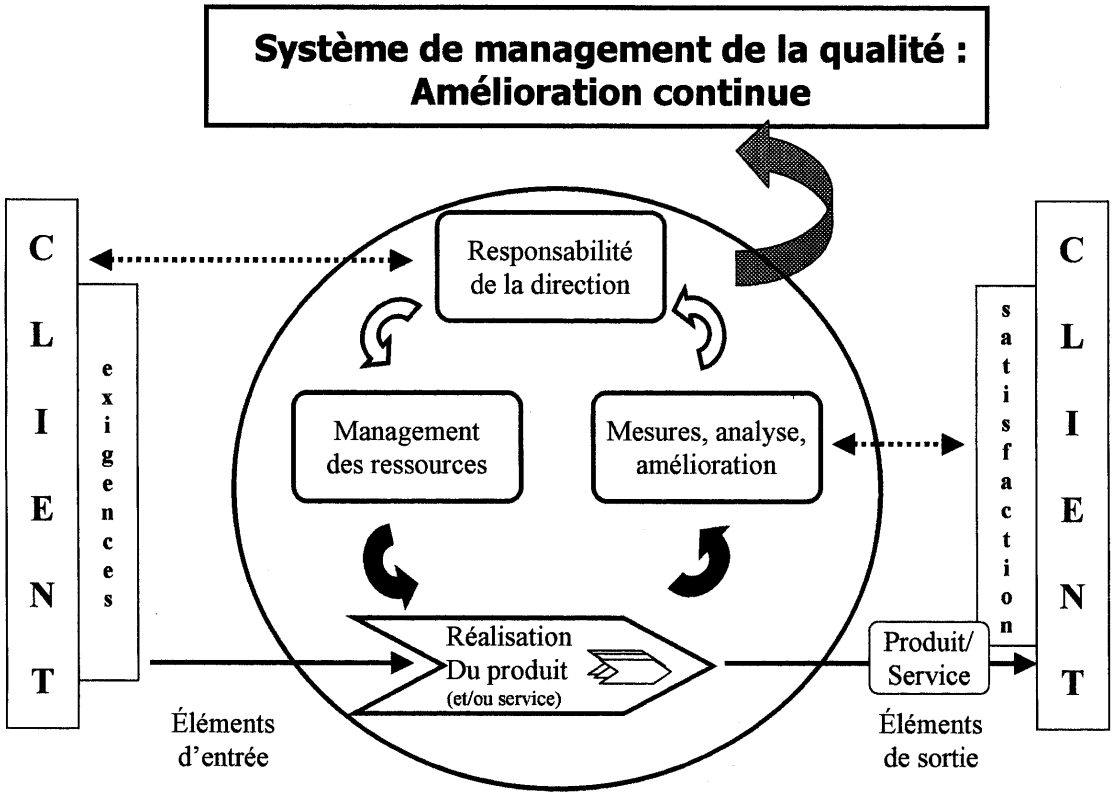
Dans les faits, la norme ISO 9001 impose l'approche dite « processus ». En ce sens, elle demande d'identifier les processus nécessaires au fonctionnement de l'organisation, de déterminer et gérer leurs séquences et interaction, d'assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires à leur fonctionnement ainsi que de définir les moyens de maîtrise, de surveillance (mesures d'efficacité et d'efficience) et d'amélioration de ceux-ci.

L'approche « processus » est une approche « orientée clients ». Le client y est autant la source que la finalité du système de « management de la qualité ».
Ces processus doivent être continuellement améliorés, selon le concept de DEMING[23] désigné en anglais par « plan, do, check, act » (PDCA) :

- planifier : établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisation ;
- faire : mettre en œuvre les processus ;
- vérifier : surveiller et mesurer les processus, les produits ou services par rapport aux politiques, objectifs et exigences et analyser les résultats ;
- agir : entreprendre les actions pour améliorer en permanence les performances des processus.

S'en inspirant largement, le système de gestion de la qualité basé sur les processus se schématise alors de la manière suivante :

[23] Op. cit.



3. Exemples dans le non-marchand

Contrairement à certains préjugés, et de plus en plus fréquemment, les exemples ne manquent plus de services non-marchands qui ont eu recours à une certification de leur démarche qualité.

Parmi les premiers, on retrouve un service public : la municipalité de Saint Augustin Desmaures au Québec qui, en 1995, fut la première ville au monde à être certifiée « ISO 9001 ». Cette idée a plu à beaucoup de monde et, sans doute, au Bourgmestre de Gembloux qui eut envie de faire de même dans sa commune[24] . Ce qui est remarquable, c'est que la démarche qualité de la ville de Gembloux porte simultanément sur tous les services de l'administration communale. Elle avait deux dimensions fondamentales : la mise en conformité aux exigences de la norme ISO 9002 et l'organisation de l'amélioration continue au

[24] CASIER, Rébecca, Chargée de Mission Interface Qualité, *Ville de Gembloux : la qualité au service de la collectivité*, in Excel, revue du BTQM (Belgian Association for Total Quality Management), oct., nov., déc. 2000, n°55.

sein de l'administration et dans le service rendu à la population. La certification ISO atteste que le système mis en place par la ville est conforme au référentiel choisi. La norme est en outre l'outil principal pour l'amélioration continue de la qualité.

Cette amélioration continue consiste :

- en interne, à identifier et solutionner les dysfonctionnements de l'organisation (par exemple, l'amélioration de la gestion du courrier) ;
- en externe, dans les services rendus à la population, à diminuer les temps d'exécution et à favoriser la convivialité du service (par exemple, dans le cadre de l'accueil téléphonique).

Le Ministre des Affaires Intérieures de la Région Wallonne a dû largement s'inspirer de ces expériences puisque, lors de la précédente législature (début 2003), il a entrepris de dégager un budget considérable[25] afin de labelliser les communes fournissant un effort pour améliorer l'accueil des citoyens et la qualité des services qui leur sont offerts.

Quatre critères ont été pris en compte :

- les heures d'ouverture des services administratifs (au moins une fois par semaine jusque 19:00 et le samedi matin jusque 12:00) ;
- l'accessibilité des informations relatives à la commune et aux décisions qu'elle prend (site internet) ;
- les possibilités de paiement électronique aux guichets ;
- la délivrance d'un accusé de réception des demandes adressées aux administrations communales.

Notons que la démarche qualité n'est pas nouvelle au Ministère de la Région Wallonne puisque, entre avril 1992 et octobre 1995, un vaste chantier fut entrepris dans les différents services. Il a permis la mise en place d'une forme de cercles de qualité baptisés alors, pour ne pas effrayer les fonctionnaires, « Groupes d'Echange et de Progrès » (GEP)[26].

Les autres services publics furent nombreux à être influencés par cette expérience. Ainsi, le CECOTEPE[27] a, dès septembre 1999, développé en région liégeoise un projet baptisé *QFORM* en partenariat avec le CEWAC (Centre

[25] 2.210.000,-€, s'inscrivant dans le cadre des subventions facultatives, ont été mis à la disposition de l'opération « communes à bras ouverts ».

[26] RUSSON, Charles-Henri, *Les Groupes d'échanges et de progrès*, Imprimerie du Ministère de la Région Wallonne (réf.93.005), 1993.

[27] Centre de Coopération Technique et Pédagogique.

d'Etudes Wallon de l'Assemblage et du Contrôle des Matériaux). Il visait l'amélioration de la qualité de la formation professionnelle initiale et continue des travailleurs. Il s'est agi, après enquête, de construire un outil d'évaluation et de pilotage d'une démarche de progrès adaptée à la formation et basée tant sur ISO que sur EFQM[28]

L'IPES (Institut Provincial d'Enseignement Secondaire) de Seraing a été certifié en février 2001 par la norme ISO 9000 pour ses services aux élèves sur le plan organisationnel et administratif et pour le service clientèle de son restaurant didactique. Il est étonnant de voir comment Anne-Marie DONNAY, sa Directrice, considère[29] que la démarche qualité entreprise par son école est un atout important dans la lutte contre la violence scolaire. Cela s'expliquerait notamment par un indice de satisfaction élevé et par le temps dégagé, suite à la mise en place des procédures, permettant d'être davantage à l'écoute des besoins de chacun.

Déjà en juin 2000, l'ITL (Institut Technique Libre) d'Ath avait été certifié pour l'ensemble de son organisation et de sa formation avec une soixantaine de procédures qui touchent des domaines comme l'approvisionnement des ateliers, l'information des parents, etc.

Enfin, toujours au niveau de l'enseignement, la Faculté des Sciences Economiques de l'Université de Mons-Hainaut a été labellisée cette année 2003. Plus récemment encore, sur le plan environnemental, l'école liégeoise Sainte-Véronique (maternelle, primaire et secondaire) vient d'obtenir la certification ISO 14001 suite à une réflexion entreprise en son sein à tous les niveaux depuis 1998[30].

Dans l'élan, la Région Wallonne, a inscrit la recherche permanente de la qualité totale comme principe commun d'action de son Contrat d'Avenir pour la Région Wallonne[31]. Ainsi, les formations organisées par le Forem bénéficient du label ISO et le processus de labellisation est poursuivi pour l'offre de formation aux travailleurs avec la formule du chèque-formation. Notons que les OISP (Organismes d'Insertion Socio Professionnelle), EFT (Entreprises de Formation

---

[28] GILLES, André, Député permanent de la Province de Liège, in *Qualité & Formation Professionnelle*, Fondation Jean Boets, Panel de midi, mars 2001, n°20.

[29] Ibidem.

[30] Le Soir du 18 septembre 2003.

[31] ARENA, Marie, Ministre de l'Emploi et de la Formation de la Région Wallonne, *Bilan et perspectives des actions en faveur de la qualité de la formation et sensibilisation et formation à la qualité*, 17 mai 2001.

par le Travail) et autres organismes agréés par la Région Wallonne, n'y sont pas tenus car leurs activités sont trop diversifiées et elles répondent surtout à un besoin de savoir-être. Néanmoins, des aspects tels que l'accueil ou l'écoute sont forcément soumis à un fonctionnement de qualité, qu'il y ait ou non une démarche de certification.

Pourtant, l'OISP tournaisienne *IFI (Initiative Formation Insertion)* a obtenu la norme ISO 9002 en décembre 2001. Ses responsables confirment, après un an de fonctionnement, avoir « mis en musique » ce qu'ils pratiquaient déjà sur le terrain. A la fin de l'année dernière, ils ont dû « migrer » vers la norme ISO 9001 : 2000. *IFI* assure la préformation de personnes faiblement qualifiées dans les secteurs suivants :

- construction (gros-œuvre et parachèvement) ;
- service aux personnes et aux collectivités (techniques alimentaires, entretien domestique et industriel, auxiliaires polyvalents) ;
- informatique et travaux de bureaux.

Dans le cas de notre collègue, la certification aurait permis de formaliser des procédures existantes, une culture commune partagée de manière informelle entre les membres de l'équipe[32] : « Mettre sur papier notre démarche pédagogique et notre fonctionnement (l'accueil des stagiaires, l'évaluation des étapes de la formation, les fonctions et qualifications du personnel, les relations avec les partenaires extérieurs, l'évaluation des stagiaires,…) nous a permis, par exemple, d'améliorer notre procédure d'accueil, de parler un langage commun, de travailler sur les mêmes bases, d'éviter les couacs. » En effet, un nouveau travailleur peut prendre connaissance du fonctionnement de l'institution en parcourant les manuels ISO.

Dans le domaine de l'alphabétisation, plusieurs partenaires[33] s'étaient déjà rassemblés, depuis 1998, dans le cadre d'un projet européen « *Socrates* » pour développer le thème de la qualité en alphabétisation. Il s'en est suivi la mise en place d'une procédure différant notamment du label ISO par la place donnée à tous les niveaux du processus à la démarche participative. Dans ce cadre, il ne s'agissait plus d'octroyer un label, ni d'établir des normes de fonctionnement mais, tout simplement, d'être plus attentif aux demandes du « client », en l'occurrence ici, le stagiaire. Ainsi, après enquête et confrontation, ils ont pu aboutir à l'énumération de « principes de base transversaux » ou « valeurs » ainsi qu'à la mise au point de « critères » ou « éléments-clés » d'une alphabétisation de

[32] VAN HORCKE, Dominique, Directeur de l'asbl IFI.

[33] dont Lire et Ecrire, le Collectif Alpha et des partenaires d'Irlande et du Royaume Uni.

qualité. Ces principes de base et critères ont été rassemblés dans un « livret de travail »[34] servant d'outil à la mise en œuvre de leur démarche qualité.

Le principe du rassemblement transnational semble en effet à la mode puisqu'en juin 2003, des partenaires de plusieurs pays se sont vus dans le cadre d'un projet Equal[35] pour développer des outils communs dans 5 domaines de l'économie sociale : l'activation des acquis, la sensibilisation à la création d'activités, la professionnalisation des accompagnateurs de projets, la professionnalisation des porteurs de projets et, enfin, la démarche qualité.

Au niveau Fédéral, le Ministre de l'Economie Sociale a accordé une subvention à cinq projets pilotes aux fins de permettre l'intégration de la gestion de la qualité dans les entreprises d'économie sociale : cela va de la fédération francophone des entreprises sociales du recyclage et du réemploi[36] à l'agence conseil en économie sociale[37] en passant par des associations flamandes telles que *Vosec*[38] et *KVK*[39].
De même, depuis avril 1999[40], les EHPAD (Etablissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes) doivent pratiquer l'évaluation de la qualité en leur sein. Il s'agit d'une évaluation participative obligatoire mais qui ne remplace pas les procédures d'inspection et de contrôle ayant pour objet le respect de la réglementation et des droits et libertés des personnes[41]. Le rapport issu de l'auto-évaluation, éventuellement complété par une évaluation externe, est à

---

[34] Lire et Ecrire Bruxelles et Collectif Alpha, *Alphabétisation et formation de base : un cadre pour évoluer vers plus de qualité*.

[35] Projet Quali-créa rassemblant des partenaires français, italiens et belges dans le cadre d'un projet financé par les Fonds structurels européens, Bali, les 23 et 24 juin 2003.

[36] Il s'agit de *Ressources* qui envisage de préparer, avec un consultant extérieur, la certification par la norme EMAS de 6 entreprises du secteur.

[37] *Ages* a été choisie et a décidé de s'attaquer à la norme ISO 9001 (version 2000) aux fins de préparer 3 entreprises sociales à l'audit externe nécessaire à la certification.

[38] *Vosec* s'interroge sur la qualité de l'emploi et des relations de travail, en tenant compte des souhaits, des attentes et des motivations intrinsèques des travailleurs par rapport à leur emploi et qui, pour ce faire, mettra en place des indicateurs sociaux qualitatifs.

[39] Fédération flamande des entreprises sociales qui envisage de « mettre en branle » des processus continus d'amélioration de la qualité dans les centres de recyclage et qui a, dans ce cadre, reformulé le modèle EFQM.

[40] Notamment par l'arrêté du 26 avril 1999 relatif au contenu du cahier des charges de la convention pluriannuelle prévue à l'article 5-1 de la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sanitaires et sociales.

[41] ANGELIQUE (Application Nationale pour Guider une Evaluation Labellisée Interne de la Qualité pour les Usagers des Etablissements), Guide d'accompagnement du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

utiliser à la fois dans une démarche d'amélioration de la qualité interne à l'établissement et comme base de propositions de l'établissement d'objectifs qualité en vue de la convention tripartite[42]. Celle-ci précisera les moyens, les délais de réalisation et les critères d'évaluation.

On peut encore citer l'expérience lancée par certains CPAS gestionnaires de services à domicile, de services de Police ou de nombreuses autres entreprises. En effet, la Région Wallonne prévoit pour celles-ci de nombreuses aides à la mise en place d'une démarche qualité, tant via des formations que via des aides à la consultance.

Tous les services que nous avons vus recouvrent, de près ou de loin, par leur démarche, les critères des certifications qualitatives usuelles, tout en respectant leur spécificité non-marchande.

Nous nous en voudrions toutefois de passer en revue tous ces acteurs du non-marchand cherchant à se doter d'une brillante étiquette affichant la qualité de leur organisation et des services qu'ils proposent à leurs publics, sans dire un mot du label social.

A l'heure où le non-marchand tend à adopter des réflexes apparemment empruntés aux marchands, ces derniers tentent à leur tour de se couvrir de la couleur de l'autre. Est-ce alors une démarche en profondeur ou est-ce la volonté de se parer d'un voile léger à la dernière mode ?

Sans doute, qu'on le veuille ou non, une pression semble se marquer, de plus en plus grande, pour éveiller l'esprit citoyen du consommateur. Mais sans doute aussi il est constaté qu'il convient d'afficher à tous ceux que l'on veut attirer l'image la plus proche possible de celle qui est communément acceptée, voire valorisée. L'image sociale est pour l'instant à la mode[43]. Une étude du CRIOC[44] indique que 22 % des consommateurs sont désireux de consommer de façon citoyenne. Il s'agit donc au minimum de s'y plier.

C'est ainsi qu'à l'heure où nous écrivons ces lignes (avril 2003), le Gouvernement Fédéral adoptait, à l'initiative du Ministre de l'Economie Charles PICQUE, le premier label social belge. Celui-ci vise à certifier les produits fabriqués dans le

[42] Entre l'Assurance Maladie, le Conseil général du Département et l'établissement.

[43] Les ventes de café labellisé Max Havelaar ont progressé de 9% en 2002 alors que le marché du café en général a régressé de 4% ; pour les bananes, on a même atteint 42% de progression sur la même période (Le Soir du 2 avril 2003).

[44] Centre de Recherche et d'Information des Organisations de Consommateurs.

respect des normes édictées par l'OIT (Organisation Internationale du Travail), à savoir notamment : interdiction du travail des enfants, absence de toute forme de discrimination, respect de la liberté syndicale, etc.

Les entreprises qui le souhaitent doivent introduire une demande auprès d'un comité regroupant à la fois des représentants des entreprises, des syndicats et des associations de défense des consommateurs.

On peut se dire que ce label est une récompense aux entreprises pour le respect de la loi, un peu comme si on se mettait à récompenser les automobilistes qui s'arrêtent aux feux rouges, mais on peut aussi voir cela, au départ du secteur non-marchand, comme une réponse du berger à la bergère…

4. Fonctionnement dans le non-marchand

Nous l'avons vu, la démarche qualité trouve ses origines dans le secteur secondaire, de la transformation, et son épanouissement dans l'industrie.

Depuis, le champ d'application s'est élargi. A présent, toute organisation est concernée, de la PME ou TPE à la multinationale, du secteur privé au secteur public ; que cette organisation offre un produit ou un service.

Ce faisant, le terme même de « qualité » est devenu relatif[45] : à présent, il ne s'agit plus tellement d'assurer la qualité d'un produit ou d'un service de manière absolue mais plutôt d'en vérifier la conformité à une norme. Et, en l'occurrence, la norme consiste en la satisfaction du client.

Pour Sandrine ROUSSEL, la fabrication d'une 2 CV et celle d'une Rolls Royce pourraient être certifiées selon une même norme ISO, alors qu'il ne s'agit pas d'une norme équivalente de produit. Autre exemple cité par l'auteur : la fabrication d'une machine pourrait être certifiée conforme à une norme ISO et présenter un certain pourcentage de défectuosité… si cela était conforme aux attentes des clients.

Donc, être « certifié conforme » à une norme ISO ne signifie pas une garantie de qualité intrinsèque, mais une garantie de réponse aux attentes des clients.

[45] ROUSSEL, Sandrine, Op. cit.

Par ailleurs, il s'agit moins d'assurer la qualité d'un produit ou d'un service fini ou qu'il soit exempt de défaut que d'attester qu'une organisation maîtrise ses méthodes de fonctionnement en vue d'assurer une qualité constante des produits ou des services.

La certification vise en effet à la mise en place d'un système permettant d'identifier l'origine de la défectuosité éventuelle et d'y remédier.

Selon Sandrine ROUSSEL, la qualité préexiste dans tout système. Celui-ci pourrait difficilement se maintenir en son absence. Il s'agit de systématiser une approche en étant attentif à cette dimension, notamment par la rédaction de procédures. Ces dernières sont en fait une formalisation de ce qui se fait ou de ce qu'il est désormais décidé de faire, afin d'améliorer la cohérence du système.

En ce qui concerne les organisations non-marchandes et/ou à but non-lucratif, il semblerait que nous prenions la direction indiquée par cette constatation aussi marquante que lapidaire de ce détracteur des normes ISO qui répétait à l'envi que ces normes ne servaient à rien et que l'on pouvait continuer à faire de la m…, tant qu'on le faisait bien ! C'est à dire, de manière plus positive, que le but semblait prendre pour lui toute l'importance et que les moyens importaient peu.

Or, sans entrer dans les détails, nous savons, dans le secteur non-marchand, les difficultés que nous rencontrons à évaluer son action. Nous savons combien il est pénible, pour de nombreux acteurs, d'être contrôlés sur base des conséquences de ce qu'ils font. Nous savons à quel point, le secteur socio-pédagogique rejette toute obligation dite de résultat pour n'accepter qu'une (et la limitation n'est pas péjorative) obligation dite « de moyens ».

Cette obligation de moyens implique la description de ce que l'on met en place et la vérification de sa conformité à la réalité. En d'autres termes, il semblerait que le mode d'évaluation le plus largement accepté par les ASBL, puisse constituer la cible idéale d'une approche certificative par le biais d'une norme ISO. Cela, il convient de l'étayer sur les concepts habituellement retenus pour situer l'ampleur de la démarche. Christian DELVOSALLE, Professeur à la Faculté Polytechnique de Mons, en a trouvé une dizaine[46] . Nous pensons pouvoir les ramener à 5 concepts par lesquels nous pouvons tenter le plus de rapprochements possibles entre le marchand et le non-marchand.

[46] DELVOSALLE, Christian, in *Qualiguide - Guide pratique du management de la qualité*, 1ère éd., Ed. DPE, Lyon, 2001.

4.1. Une vision systémique

La gestion de la qualité propose une approche globale de la maîtrise de tous les processus d'un organisme, et ce, tant sur le plan « managérial » qu'opérationnel[47].

Ainsi, aussi bien l'assurance de la qualité peut engendrer la confiance des clients ou des utilisateurs, aussi bien elle doit s'intégrer dans une optique plus large visant à assurer la satisfaction de tous, voire de toute la société (au sens large).

La gestion de la qualité est en effet fondée sur une vision systémique des organismes et de la société. C'est comme cela que l'on voit de plus en plus d'intégration entre des démarches relatives, par exemple, à la qualité, à la sécurité sur le lieu de travail et/ou au respect de l'environnement.

Dans ce cadre, on parle de « gestion totale de la qualité ». Cette vue holistique, au delà de vouloir prendre en compte un plus grand nombre possible d'éléments susceptibles d'influencer la démarche, débouche également sur un engagement intégré de l'entreprise ou de l'association dans son environnement.

En poussant plus loin le caractère sociétal de ce modèle, on pourrait même parler d'engagement citoyen. La gestion de la qualité impose en effet l'implication et l'exemplarité de la direction des organismes au plus haut niveau, et ce, tout en induisant la participation de tous.

Ainsi, peu importe le mode de gestion de l'entreprise (plus technocratique ou plus participatif) ; la qualité doit être affichée par le niveau stratégique qui impose la décision (flux « top-down ») aussi bien que par le niveau opérationnel qui va l'appliquer en mobilisant une stratégie intrapreneuriale où chaque petite unité (voire l'association dans son ensemble si elle est réduite) pourra développer des projets de qualité (flux « bottom–up »).

Dès lors, il peut paraître évident que les associations (ou les entreprises) qui ont développé un processus décisionnel axé sur la participation (ce que l'on retrouve généralement plus dans le secteur non-marchand ou dans le secteur marchand à finalité sociale) aient une « longueur d'avance » par rapport au secteur commercial pur. Les spécialistes sont unanimes pour dire qu'on ne peut se contenter de décider la qualité au sommet hiérarchique d'une institution ; encore faut-il que l'ensemble des membres de l'équipe partage le même point de vue et

[47] Ibidem.

œuvre dans ce sens. Un seul élément défaillant peut tout mettre par terre. Dès lors, une fois décidé au niveau du « top management », le principe de la qualité doit encore être assimilé par l'ensemble des membres du personnel d'une entreprise, alors que l'association l'a peut-être déjà soumis depuis longtemps à ceux-ci.

Par ailleurs, la gestion de la qualité exige la transparence du fonctionnement de tout organisme qui veut y avoir recours, et ce, tant sur le plan interne comme on vient de le voir que sur le plan externe.

4.2. Les processus

Tout produit (prestation) est le résultat des activités, de plusieurs processus et, souvent, de plusieurs organismes. De plus, tout organisme est un ensemble complexe de processus fortement maillés.

L'accepter, c'est reconnaître l'existence de l'entreprise en tant que système. Or, nous l'avons vu, l'approche systémique se centre moins sur la nature des éléments que sur les interactions qui lient ces éléments entre eux, sur l'organisation de ces interactions et sur les interactions des systèmes avec leurs différents environnements[48].

Le concept de « qualité » s'étend bien au-delà des caractéristiques de la prestation elle-même. Il est en effet considéré que tout résultat de processus ne peut être de qualité que si le fonctionnement de ces processus est convenablement maîtrisé.

La différence entre une entreprise marchande et une ASBL ne se situe donc pas au niveau de la nature des éléments qui les composent mais dans la manière dont ces éléments sont agencés. Ce sont ces processus qui doivent faire l'objet d'un examen, être clarifiés et être susceptibles de tendre vers une maîtrise relative, et ce, quelle qu'en soit la nature des éléments.

Dès lors, la plupart des associations bénéficiant d'un soutien de l'un ou l'autre pouvoir public se trouve face à l'obligation de démontrer, à défaut de produire des résultats probants, le recours permanent à des méthodes, outils, populations, etc., démontrés ou, du moins, largement expliqués. Il s'agit de l'obligation de

[48] BONAMI et al., *Management des systèmes complexes*, De Boeck Université, 1993.

moyens constituant l'exigence minimale qui leur est adressée en même temps que le vecteur de contrôle des organes subventionnant.

Ici, par rapport au secteur marchand, le non-marchand enregistre probablement quelques longueurs d'avance. En effet, sur le temps que la PME traditionnelle développe un produit, le commercialise et en systématise la production, l'association détermine patiemment ses objectifs, son budget et les moyens qu'elle compte mettre en œuvre, puis se fait inspecter par une ou plusieurs personnes dûment qualifiées, et ce, avant même de produire quoi que ce soit. D'un côté, la PME produit et se demande ensuite comment améliorer la qualité de ses processus ; de l'autre, l'association prépare la qualité avant même d'être autorisée à produire.

4.3. Le client et le fournisseur

Dans ce cadre, le concept de qualité apparaît naturellement au cœur de toute relation entre un client et un fournisseur. Nous pourrions aisément remplacer le concept de « client » par celui de « bénéficiaire » et celui de « fournisseur » par celui de prestataire pour atterrir dans le secteur non-marchand.

La qualité doit être définie en référence directe avec l'aptitude du résultat d'un produit (ou d'une prestation) à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.

Il est clair que ce concept peut rencontrer sans grosses difficultés l'adhésion de tout le secteur non-marchand. Mis à part quelques associations dont le seul but reste encore celui de survivre, il semble que des bénéficiaires soient déterminés, que ce soient en termes de « public cible », de « population », de « groupe – sujet », etc.. Quelque soit la détermination du tiers, il apparaît que chaque ASBL détermine au moins un objectif opératoire à destination d'autrui. Même un groupement de discrets collectionneurs de papillons tentera à un moment ou à un autre de faire part de son action vers « les autres ».

Dès lors que cette extériorisation se pratique, la qualité s'applique aux ASBL, et ce, d'autant plus que, dans tous les cas, une relation de confiance est établie entre le « bénéficiaire » (le « client ») et le « prestataire » (« fournisseur ») et que cette confiance paraît maintenue tant que dure la relation.

Par ailleurs, puisque la démarche qualité met en exergue le concept de relation client/fournisseur et celui de satisfaction des besoins, les clients doivent

toujours être au centre des préoccupations de l'organisme et de tous ses processus[49].

Ici, le passage du marchand au non-marchand n'est pas si automatique. Plusieurs remarques doivent en effet être formulées :

- le client/bénéficiaire n'est pas seulement le dernier de la chaîne ; la relation client/fournisseur prévaut à chaque étape de chaque processus interne ; dans l'associatif, les relations internes paraissent même devoir être prépondérantes sur les relations externes ; ainsi, la satisfaction peut se mesurer plus opportunément dans les relations entre collègues que dans les relations entre les prestataires des services rendus par une association et ses bénéficiaires.
- la satisfaction du client/bénéficiaire terminal peut devoir se mesurer sur base de besoins non exprimés ou non-clairement définis ; ainsi, une personne en demande d'insertion n'aura peut-être pas immédiatement accès à un emploi d'insertion ; une personne en demande d'orientation sera peut-être orientée dans une direction opposée à celle de sa première idée, etc.
- le client/bénéficiaire terminal peut ne pas être le bénéficiaire immédiat du service dispensé mais également revêtir une forme plus abstraite (administration, référence légale, etc.).

Un bénéficiaire de services d'une association n'est donc a priori pas toujours sur le même pied d'égalité que le client d'une PME.

Cette assertion doit pourtant elle-même être relativisée : en effet, la relation elle-même du client et de la PME peut, le plus souvent, être réduite à sa plus simple expression, à savoir la fourniture d'un produit ou d'un service contre paiement. En revanche, c'est rarement le cas au niveau de l'association non-marchande. A titre d'exemple et sans entrer dans les détails, nombreuses sont celles qui tentent de développer des systèmes de participation (évaluations concertées, réunion d'utilisateurs, participation aux organes de gestion et/ou de décision, etc..). Cela pourrait même, si c'est fait avec sincérité, amplement remplacer le peu d'exigence de satisfaction immédiate du besoin laissé par la prestation de services du non-marchand.

Il est d'ailleurs très curieux de voir à quel point, les stratèges de la publicité et du marketing proposent, à titre accessoire ou principal, des services complémentaires au produit fourni, comme pour compenser le manque de

[49] Op. cit.

participation des clients à son élaboration. On retrouve ainsi des « garanties morales », des « contrats de confiance », des « professionnels à l'écoute », etc., quand ce ne sont pas, de manière plus pragmatique, des « enquêtes de satisfaction » ou des « participations aux bénéfices ». On savait déjà que le client est roi ; on apprend maintenant qu'il peut presque remplacer le PDG…

En la matière donc, il peut sembler que le secteur marchand ait plus à envier au secteur non-marchand que l'inverse ; du moins, lorsque l'association concernée fonctionne comme elle doit fonctionner (c'est-à-dire en favorisant la participation). Dans les autres cas, les concepts de la qualité devraient s'imposer pour y remédier. Alors pourquoi ne pas y avoir recours pour s'évaluer ?

L'homme doit toujours rester au centre de la démarche car il est à la fois la pierre angulaire et le bénéficiaire final de tout organisme.

La démarche qualité comporte donc une profonde composante sociale. Même si celle-ci paraît prépondérante dans le secteur non-marchand (ce qui pourrait lui donner une nouvelle longueur d'avance), il n'est pas inutile de rappeler que le secteur non-marchand produit 13 % du PIB avec 25 % de l'effectif (contre 87 % du PIB avec 75 % de l'effectif pour le secteur marchand) et que la masse salariale y représente 90 % du budget (contre +/- 50 % pour le marchand).

Dans le secteur non-marchand, l'homme est déjà au centre de la démarche.

4.4. L'évaluation

La gestion de la qualité impose la rigueur, seule garantie de la maîtrise des processus[50]. Partant de là, il s'agit de toujours parler « faits et chiffres ».

Pour une entreprise, déjà aguerrie aux nombres, drillée à la tenue de chiffres périodiques, dont les principales écritures sont comptables et dont la principale politique est numéraire, il est presque toujours possible de retrouver pas mal d'éléments susceptibles de constituer des indicateurs. C'est d'ailleurs leur grand nombre qui donne de ces entreprises, du moins quand ils sont positifs, une image rassurante et une forme de garantie de fiabilité.

Les associations, en revanche, paraissent moins promptes à se positionner de la même façon. Nous pouvons y voir plusieurs raisons :

[50] Op. cit.

- il n'existe pas, dans beaucoup de domaines du secteur non-marchand, de données chiffrées immédiatement disponibles et susceptibles de servir d'indicateur qualité du fonctionnement et/ou de la dispense de services ;
- la culture ambiante, au sein de l'association ou du domaine d'activité, elle-même influencée par la formation des intervenants, les objectifs des dirigeants, une certaine volonté de clarté ou à l'inverse une intention manifeste de cacher certains aspects de l'activité, la crainte du contrôle ou encore l'idée profondément ancrée que certaines activités ne peuvent s'évaluer, peut empêcher le recours aux chiffres ;
- les aspects qualitatifs sont souvent largement privilégiés aux aspects quantitatifs, soit parce que les chiffres ne peuvent pas donner toute la dimension de l'être humain soit tout simplement parce qu'il peut être difficile de traduire certains éléments en chiffres.

Il n'est pas inutile de préciser que ce constat veut faire abstraction de tout jugement de valeur et que la difficulté de trouver des faits et des chiffres dans le secteur non-marchand ne revêt ni une connotation négative ni une dimension universelle. Il existe de nombreuses associations du secteur non-marchand ayant recours à des indicateurs qualité (analyse de la valeur, analyse statistique des processus, …) qui ne sont ni meilleurs ni moins bonnes que la plupart des autres. Simplement, elles …, elles le savent.

Sur base de ce qui précède, on peut également dire que la gestion de la qualité constitue une voie de recherche de l'excellence par un refus systématique de toute forme de non-qualité.

Cette non-qualité doit s'entendre de deux manières :
- non-qualité comme non-conformité d'un produit ou d'un service par rapport à ses spécifications ;
- non-qualité comme dysfonctionnement des processus d'un organisme.

Il n'est point besoin d'être un grand gourou de la qualité pour affirmer que la volonté d'éliminer les dysfonctionnements doit constituer un réflexe élémentaire quand on souhaite développer ou entretenir des processus fonctionnels. Outre la difficulté d'établir des objectifs dotés de critères observables, il y a la question d'obtenir ce réflexe chez tous les membres du système par la voie de la négociation et dans un cadre transparent. Cette affirmation est valable aussi bien pour le non-marchand que pour le marchand.

Reste alors à déterminer de quelle manière cette « traque aux dysfonctionnements » doit être entreprise :

- en fonction du lieu (un processus à la fois, …) ;
- en fonction du temps (de manière préventive, curative, etc.) ;
- en fonction de l'énergie qui y serait consacrée.

La gestion de la qualité paraît remplacer une méthode ponctuelle, régie au coup par coup, par une action plus globale et systématisée pour qu'enfin on parle de gestion.

4.5. Une culture du changement

La certification ISO 9001 : 2000 ne peut être imposée par la direction mais doit être le fruit d'un travail collectif volontaire. Elle implique un effort certain de conformation des méthodes de travail de chacun. Or il s'agit bien là de travailler sur des comportements humains, ce qui nécessite du temps et une volonté de s'impliquer de façon interactive.

La démarche qualité impose et induit[51] :

- le changement,
- le parti de l'action,
- la recherche permanente du progrès.

S'il peut paraître évident qu'une entreprise qui veut prospérer ou survivre doit pour s'adapter, changer dès que c'est nécessaire, être en mouvement constant et tendre de manière systématique vers une amélioration, cela l'est moins de prime abord pour une association. En effet, tous les acteurs du secteur savent mieux que quiconque, que dans leurs emplois précaires ils recherchent au quotidien les moyens de survivre avant même de se poser l'une ou l'autre question susceptible d'inviter au changement.

Et pourtant, il nous paraît plus évident encore que, pour ce faire, c'est la culture de l'organisme qui pose les bases du mouvement. Le lien avec la résistance (versus la facilitation du changement) nous paraît plus important en ce qui concerne la culture qu'en ce qui concerne l'appartenance ou non au secteur marchand.

Il n'est pas rare de voir des entreprises marchandes fonctionner avec une rigidité à l'épreuve du temps et de la plupart des éléments qui le traversent. A

[51] Op. cit.

contrario, de nombreuses associations s'adaptent et font preuve d'une imagination débordante pour mettre en place de nouveaux processus ne serait-ce que pour maintenir un niveau suffisant de subvention de la part des pouvoirs publics.

5. Application sur le terrain

Concrètement, l'application d'une procédure ISO 9001 :2000 se présente d'une manière plus spécifique. Nous allons tenter, dans les lignes qui suivent, de clarifier les liens entre ce qui vient d'être dit et ce qui se passe réellement sur le terrain en prenant l'exemple d'une ASBL.

Dans ce cas-ci, il s'agit d'une association qui est active dans le secteur de l'économie sociale et qui développe à la fois un centre de premier accueil d'entreprises et un département formation professionnelle.

5.1. Définition de la politique générale d'action

En premier lieu, il s'agit d'être parfaitement au fait de ce qu'est la politique générale d'action de l'institution. On devrait retrouver cela dans l'objet social des statuts de l'association. Ce n'est pas toujours le cas pour des raisons historiques propres aux institutions, et ce, bien qu'une mise à jour doit toujours être possible à l'occasion. On le retrouve également dans toute une série de textes légaux servant de cadre aux agréments.

En ce qui concerne l'association dont question, ses statuts coordonnés prévoient :

L'association a pour objet de favoriser :
la création d'emplois ;
l'accueil, la création et le développement d'entreprises de production et de distribution génératrices d'emplois ;
la création et la gestion d'entreprises de formation par le travail ;
la gestion d'entreprises sociales.
Par ailleurs, l'association gèrera les moyens financiers ou autres pour l'accomplissement de son objet.

D'un point de vue général, il s'agit :

- favoriser l'emploi ;
- encourager l'entrepreneuriat.

En particulier, à titre d'exemple pour 2 de ses « clients » :

Vis-à-vis des apprenants (client n°1) :

- proposer des formations pré-qualifiantes agrémentées d'un stage ;
- favoriser la convivialité, l'échange, le dialogue ;
- veiller au respect mutuel ;
- responsabiliser les apprenants ;
- encourager la prise d'initiatives ;
- mettre l'apprenant en valeur ;
- être à l'écoute des apprenants en difficulté psychosociale ;
- améliorer progressivement l'infrastructure pédagogique et augmenter progressivement l'équipement pédagogique.

Vis-à-vis des entrepreneurs hébergés (client n°2) :

- maintenir le prix de location des locaux à un niveau résolument bas ;
- favoriser la convivialité, l'échange, le dialogue ;
- se comporter de manière sociale dans nos choix ;
- veiller au respect mutuel ;
- améliorer progressivement l'infrastructure des locaux mis en location ainsi qu'augmenter progressivement l'équipement de ces locaux ;
- délivrer des conseils de base aux entrepreneurs et les mettre en contact avec des interlocuteurs de choix.

5.2. Détermination des bénéficiaires – « clients »

Dans un premier temps, il s'agit donc de déterminer quels sont les « clients » de l'association. Il s'agit des bénéficiaires les plus courants, que ce soient des personnes physiques ou des institutions. Qu'importe l'appellation, il convient de la prendre au sens large.

Comme nous l'avons vu, l'ASBL a deux activités de base.

En tant qu'opérateur de formations, l'ASBL rencontre 5 types de bénéficiaires susceptibles d'être pris en compte en tant que « clients » dans une démarche qualité :

- les apprenants ;
- les pouvoirs publics ;
- les partenaires socio-économiques ;
- les membres du personnel ;
- les membres du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale.

En tant que gestionnaire d'un Centre de premier accueil d'entreprises, l'association s'adresse aussi à 5 types de bénéficiaires - « clients » :

- les entrepreneurs dont l'activité est hébergée sur le site ;
- les personnes détentrices d'un projet d'affaire ;
- les pouvoirs publics ;
- les membres du personnel ;
- les membres du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale.

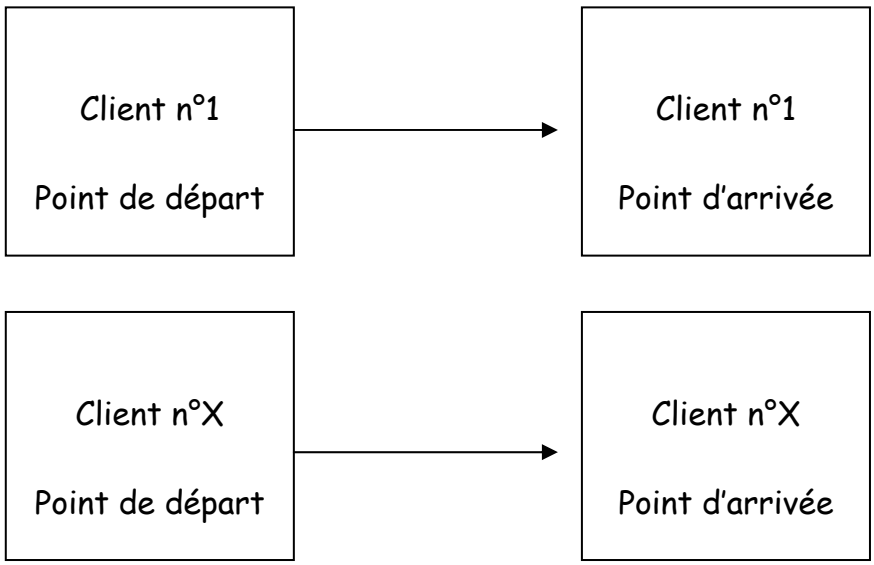
La démarche qualité étant orientée « client », il est important de les déterminer avant d'aborder la suite des procédures.

5.3. Détermination des « points de départ et d'arrivée »

Une fois les « clients » déterminés, il s'agit de préciser, pour chacun d'eux, la situation dans laquelle ils se trouvent et la situation vers laquelle, en fonction des objectifs de l'association, il s'agit de les amener.

Trop souvent et dans tous les secteurs, des travaux sont élaborés sans que l'on sache vraiment d'où l'on vient et où l'on va. La démarche qualité vise à rétablir cette base méthodologique.

Le schéma ci-après synthétise cette seconde étape de l'approche.



Appliqué à l'ASBL, pour certains de ses « clients », ce principe donne alors les schémas suivants :

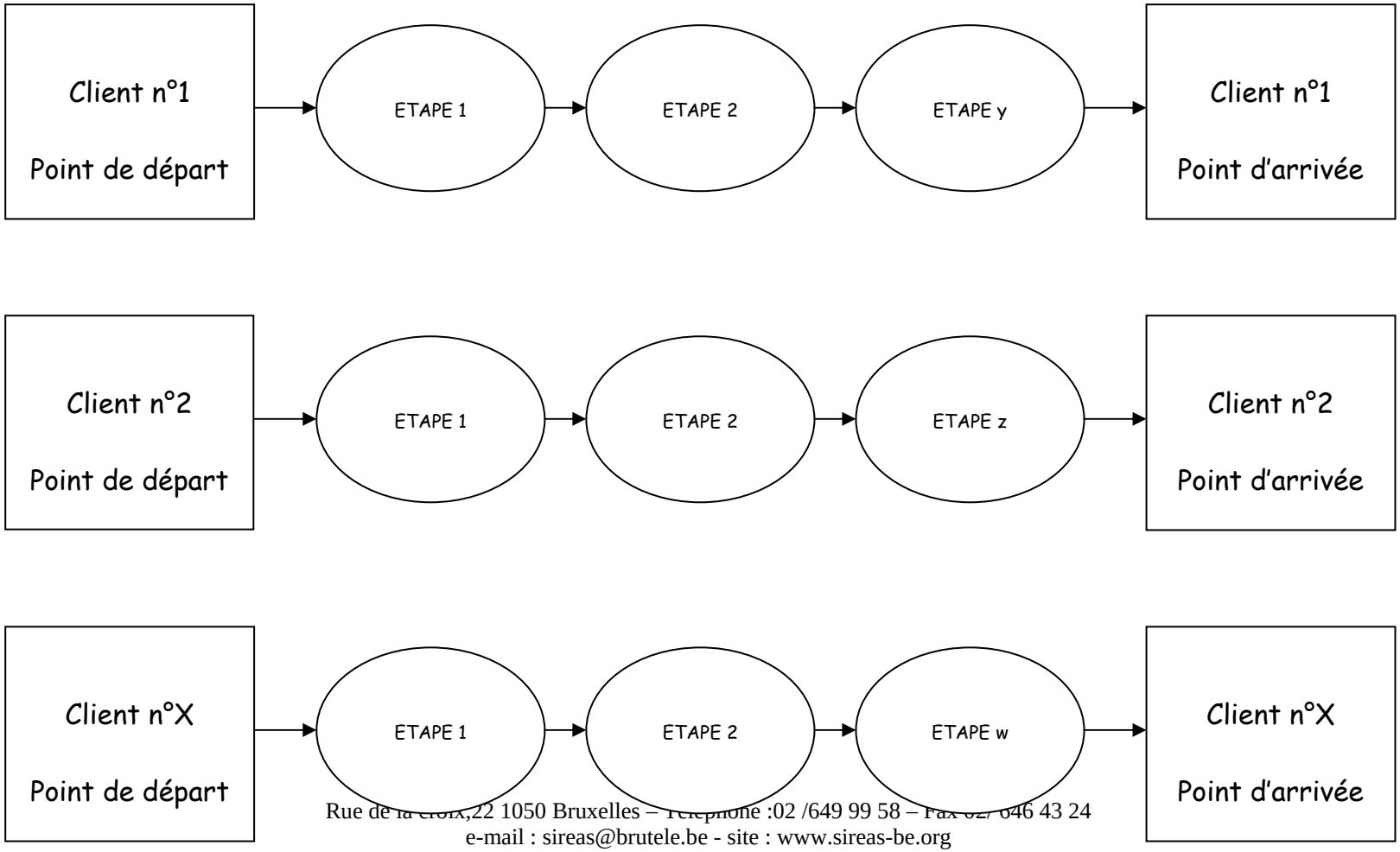
CLIENT n°5 Les partenaires tels le FOREM et le CPAS	<u>Point de départ :</u> Contact entre un intervenant socio-économique et nous	<u>Point d'arrivée :</u> Signature d'une convention de partenariat avec l'intervenant socio-économique

CLIENT n°6	Point de départ :	Point d'arrivée :
Les membres du personnel	Embauche d'un membre du personnel	Le dossier propre à ce membre du personnel est géré correctement durant toute sa période de prestation

CLIENT n°7	Point de départ :	Point d'arrivée :
Les membres du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale	- Formulation de projets socio-économiques - Formulation d'initiatives complémentaires	- Concrétisation des projets socio-économiques - Concrétisation d'initiatives complémentaires aux projets existants

5.4. Détermination des étapes intermédiaires

Lorsque sont connus, pour chaque « client », les points de départ et d'arrivée, il s'agit de déterminer une série (de dimensions variables) d'étapes intermédiaires d'actions à réaliser aux fins d'atteindre l'objectif fixé.

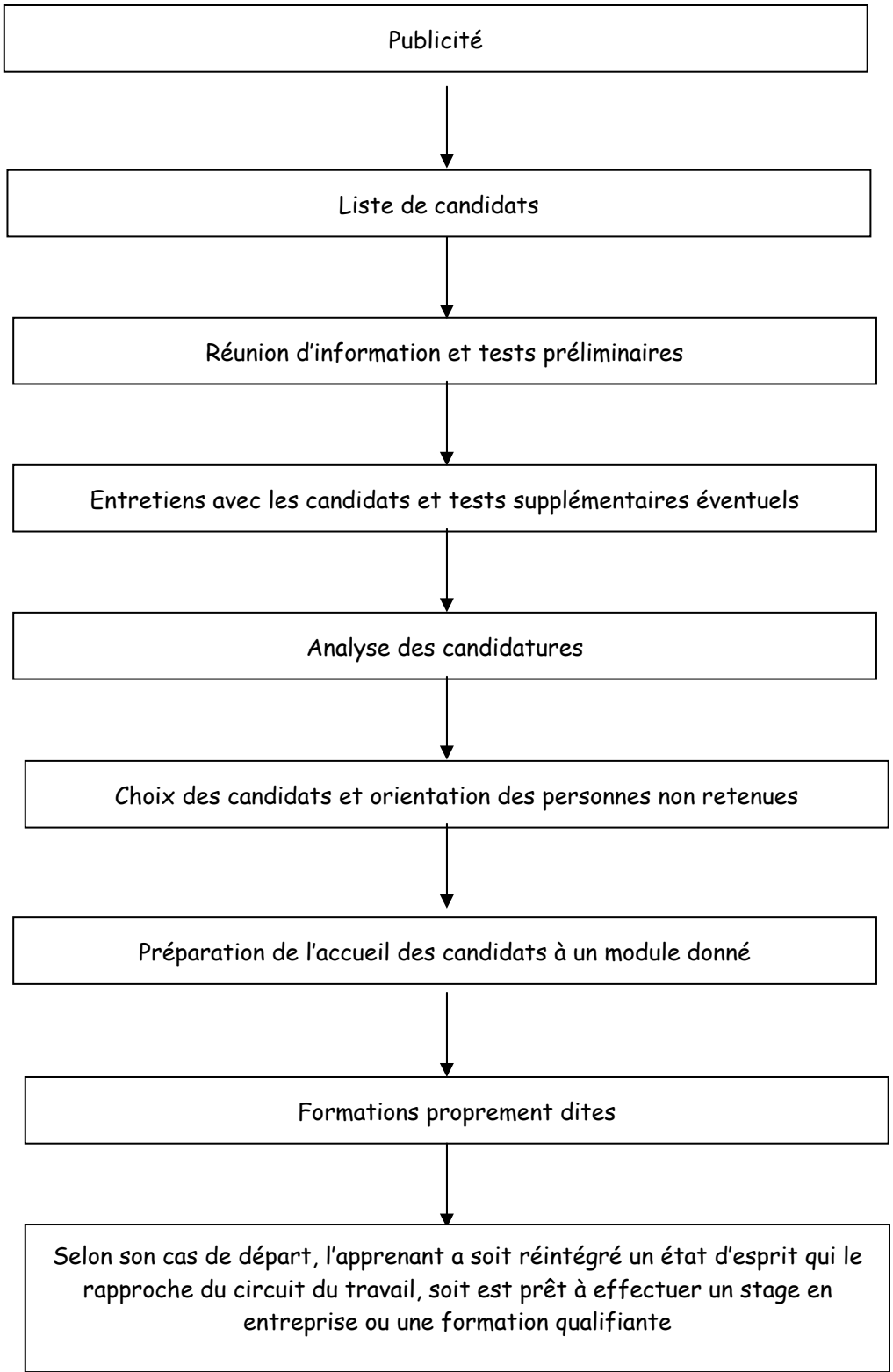


Rue de la croix,22 1050 Bruxelles – Téléphone :02 /649 99 58 – Fax 02/ 646 43 24
e-mail : sireas@brutele.be - site : www.sireas-be.org

Appliqué au Département Formations de l'ASBL, le principe serait, par exemple en considérant les apprenants comme « clients », le suivant :

Client n°1 – Les apprenants

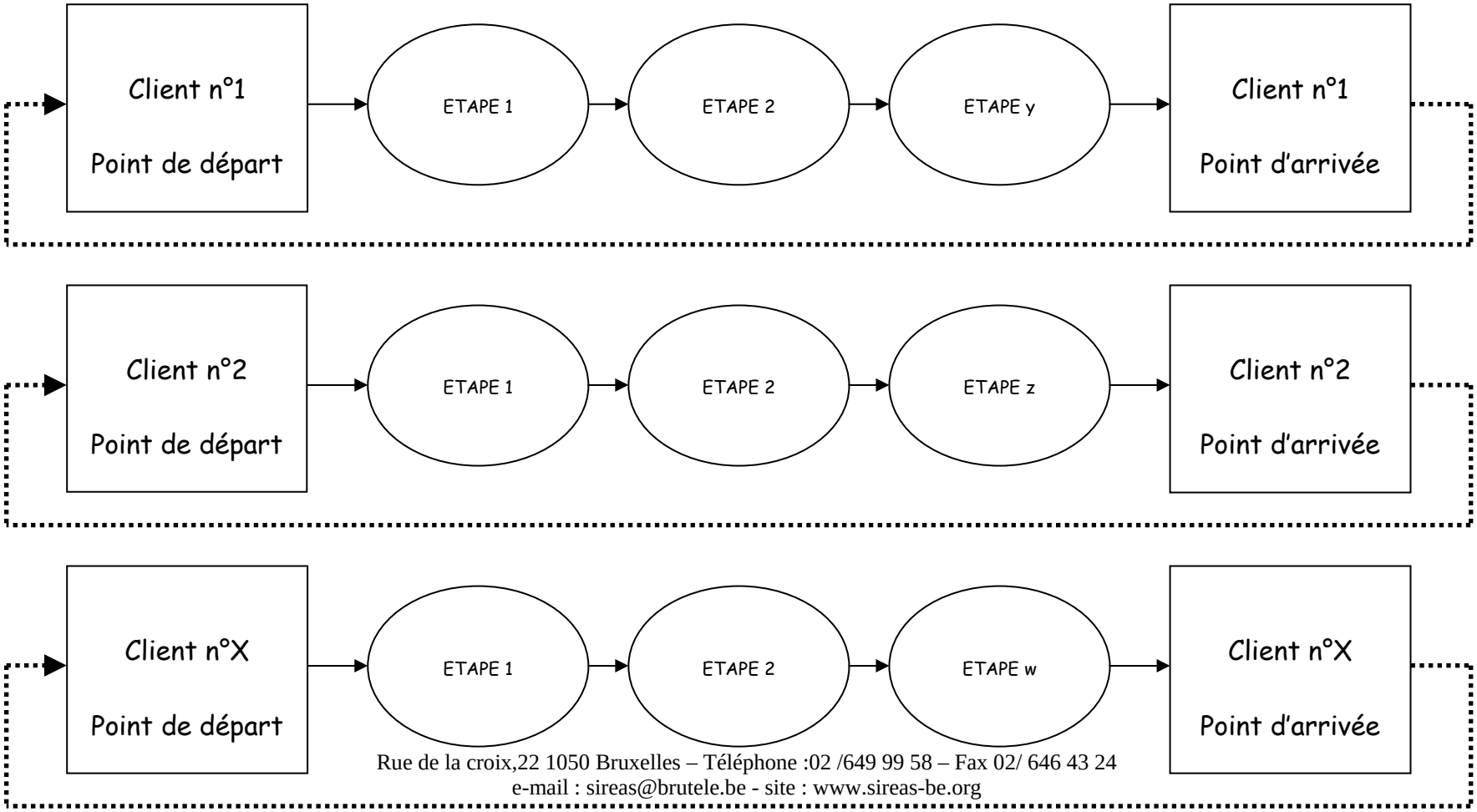
Etapes


Publicité
Liste de candidats
Réunion d'information et tests préliminaires
Entretiens avec les candidats et tests supplémentaires éventuels
Analyse des candidatures
Choix des candidats et orientation des personnes non retenues
Préparation de l'accueil des candidats à un module donné
Formations proprement dites
Selon son cas de départ, l'apprenant a soit réintégré un état d'esprit qui le rapproche du circuit du travail, soit est prêt à effectuer un stage en entreprise ou une formation qualifiante

Rue de la croix,22 1050 Bruxelles – Téléphone :02 /649 99 58 – Fax 02/ 646 43 24
e-mail : sireas@brutele.be - site : www.sireas-be.org

5.5. Circularité des processus

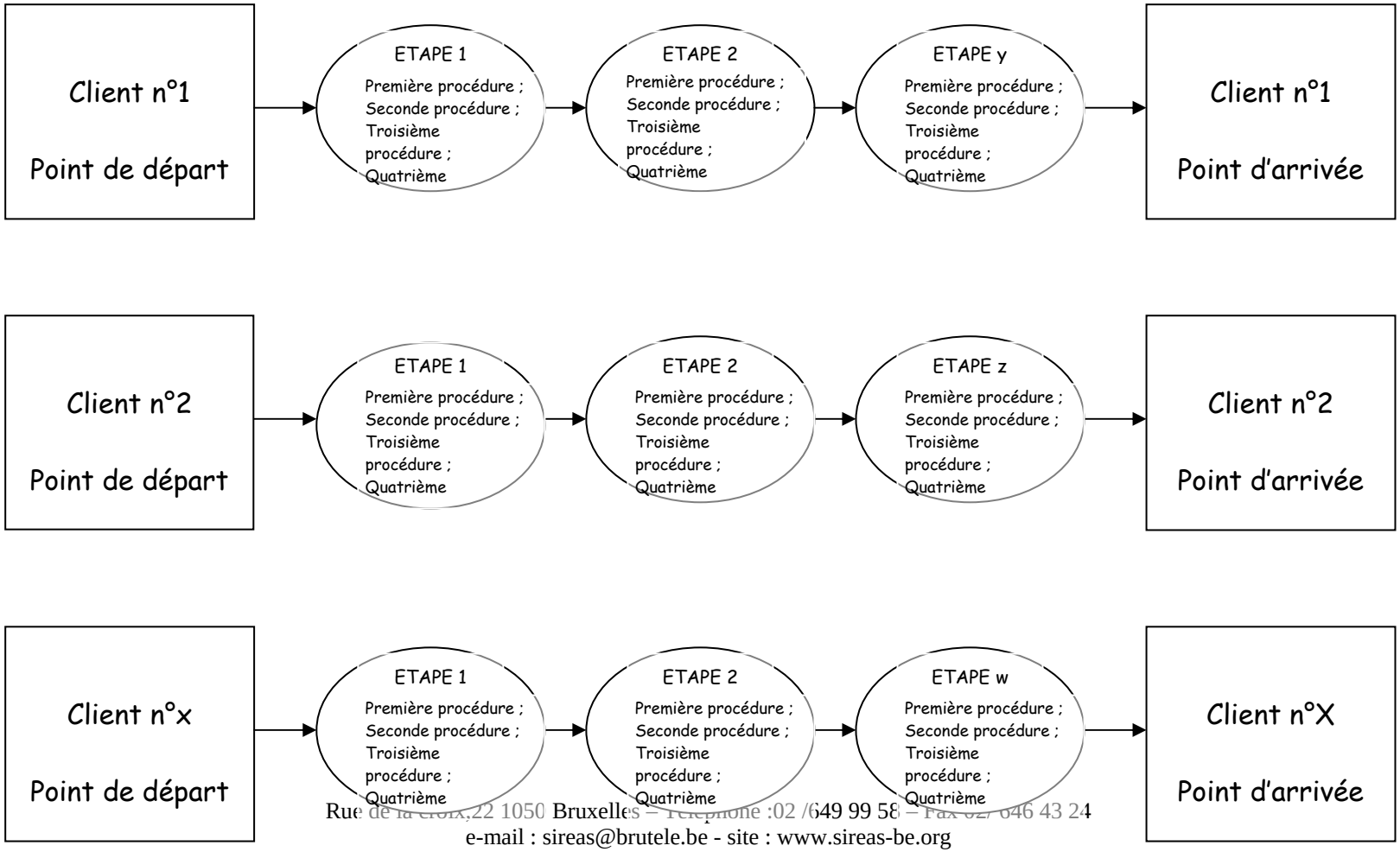
Lorsque sont connues ces étapes, il s'agit de s'interroger sur la circularité des processus ; c'est-à-dire qu'il convient de vérifier s'il s'agit d'une procédure qui recommence au point de départ dès qu'elle a été menée à bien (ce que l'on retrouve le plus souvent dans le cas de travaux à la chaîne) ou s'il s'agit, à chaque fois que l'on a affaire à un nouveau client, de démarrer une nouvelle procédure similaire.



Rue de la croix,22 1050 Bruxelles – Téléphone :02 /649 99 58 – Fax 02/ 646 43 24
e-mail : sireas@brutele.be - site : www.sireas-be.org

5.6. Détermination des processus

Après cette interrogation sur l'aspect circulaire des processus, pour chaque « client » et pour chaque étape du processus mis en place vis-à-vis d'un « client » particulier, il y a lieu d'énumérer chaque procédure.



Rue de la Croix,22 1050 Bruxelles – Téléphone :02 /649 99 58 – Fax 02/ 646 43 24
e-mail : sireas@brutele.be - site : www.sireas-be.org

Appliquée à l'étape numéro 7 du « client – apprenant » de l'ASBL, l'énumération des processus donne, pour les formations elles-mêmes, ce résultat :

Client n°1 – Les apprenants
Etape n°7 – Formations proprement dites
A. Procédures
Etapes

Liste de candidats
Réunion d'information et tests préliminaires
Entretiens avec les candidats et tests supplémentaires éventuels
Analyse des candidatures
Choix des candidats et orientation des personnes non retenues
Préparation de l'accueil des candidats à un module donné
Formations proprement dites
Selon son cas de départ, l'apprenant a soit réintégré un état d'esprit qui le rapproche du circuit du travail, soit est prêt à effectuer un stage en entreprise ou une formation qualifiante

Première procédure : Préparation du discours de rentrée. Elaboration d'un pense-bête pour le présentateur.
Seconde procédure : Mise en ordre administrative des données des apprenants et préparation du dossier définitif propre à chaque apprenant.
Troisième procédure : Tenue des documents pédagogiques.
Quatrième procédure : Relevé des présences.
Cinquième procédure : Délivrance d'attestations mensuelles relatives aux obligations administratives vis-à-vis du Forem et des organismes de paiement.
Sixième procédure : Réunions hebdomadaires Staff Formation et réunions pédagogiques mensuelles.
Septième procédure : Tenue des documents relatifs aux frais remboursables aux apprenants (déplacement, crèche, garderie, …).
Huitième procédure : Tests et feedback de fin de module.

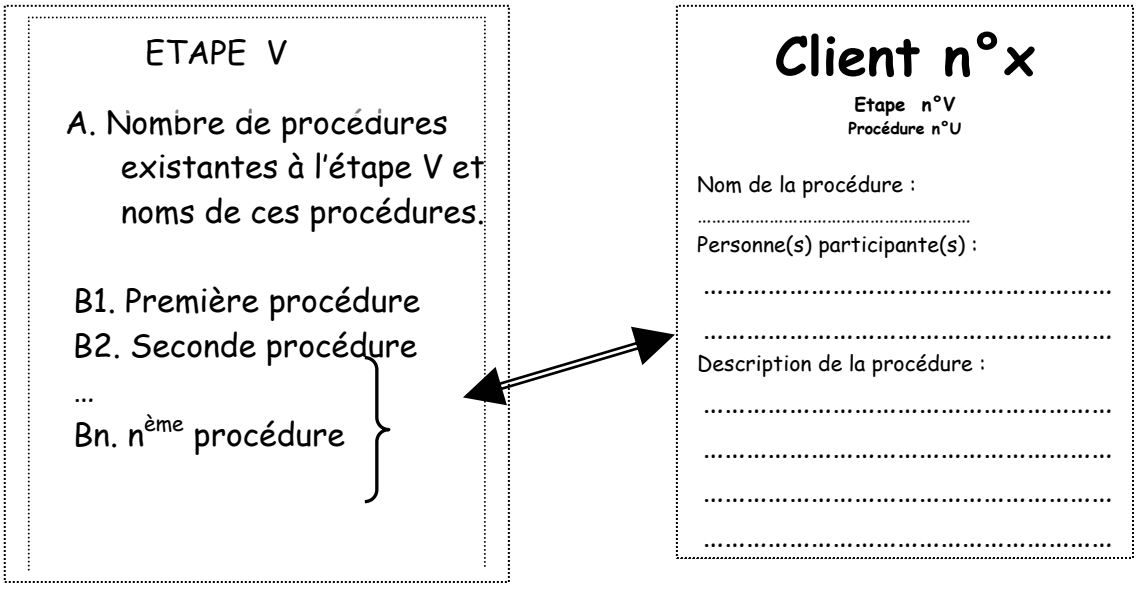
5.7. Consignation des processus

A la suite de cela, il convient de réaliser une description minutieuse de chaque procédure et de la consigner sur des fiches particulières (une fiche par procédure).

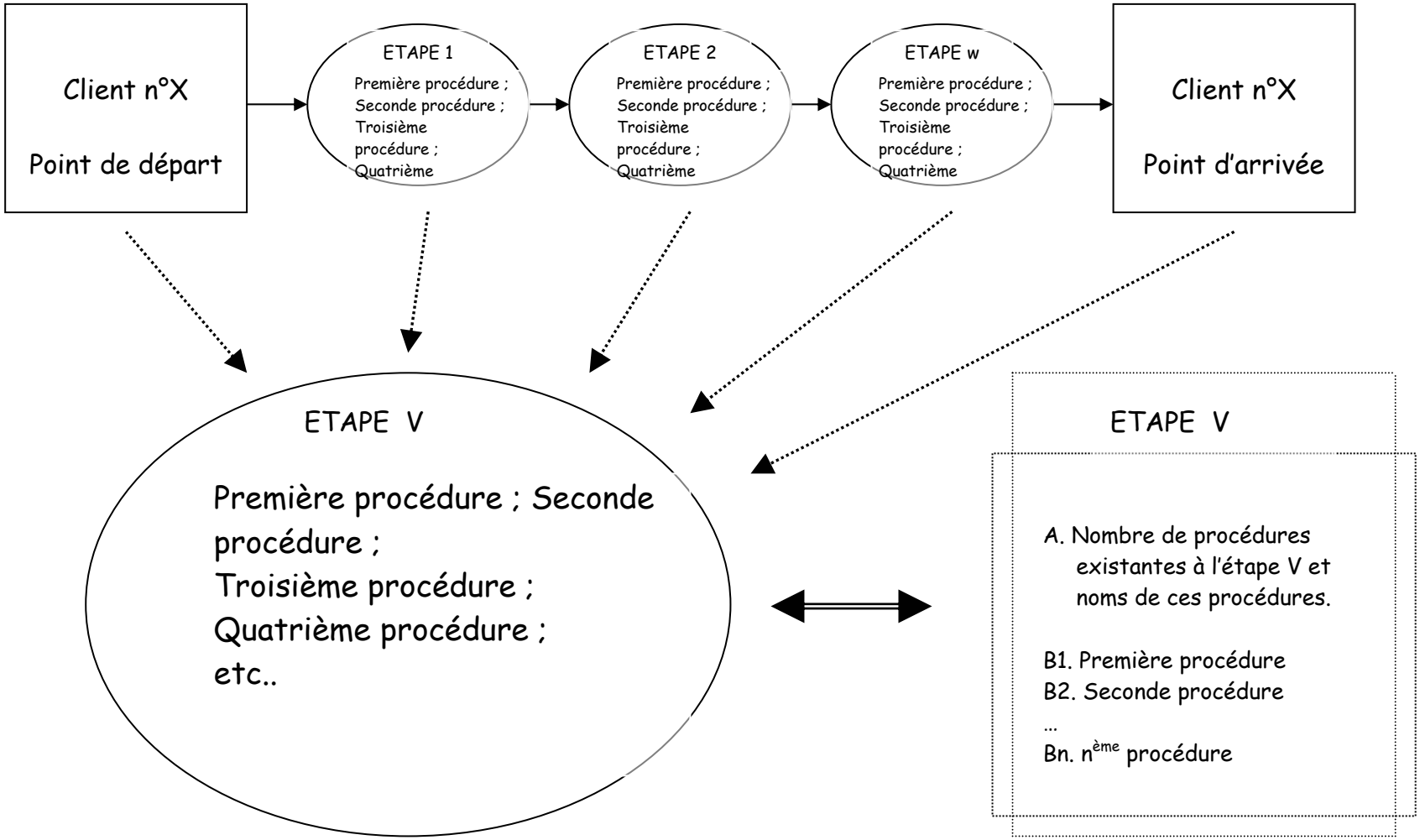
Un système de classement qui permet de retrouver quelle procédure s'applique à chaque étape du processus du projet visant à atteindre, pour un « client » donné, un objectif donné. L'approche processus est amplement décrite par Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA[52]. Ils définissent l'approche « processus » comme une méthode d'analyse ou de modélisation qui consiste à décrire de façon méthodique une organisation ou une activité, généralement dans le but d'agir dessus.

Cette méthode, au cœur de la démarche qualité, a surtout été utilisée dans le milieu informatique. Elle y est employée pour décrire et analyser une activité dans le but de l'informatiser.

La consignation des processus envisagée ici n'en est qu'une étape.



[52] BRANDENBURG, Hans et WOJTYNA, Jean-Pierre, *L'approche processus, mode d'emploi*, Editions d'Organisations, Paris, 2003.


Client n°X
Point de départ
ETAPE 1
Première procédure ; Seconde procédure ; Troisième procédure ; Quatrième
ETAPE 2
Première procédure ; Seconde procédure ; Troisième procédure ; Quatrième
ETAPE w
Première procédure ; Seconde procédure ; Troisième procédure ; Quatrième
Client n°X
Point d'arrivée
ETAPE V
Première procédure ; Seconde procédure ;
Troisième procédure ;
Quatrième procédure ;
etc..
ETAPE V
A. Nombre de procédures existantes à l'étape V et noms de ces procédures.
B1. Première procédure
B2. Seconde procédure
…
Bn. nème procédure

Rue de la croix,22 1050 Bruxelles – Téléphone :02 /649 99 58 – Fax 02/ 646 43 24
e-mail : sireas@brutele.be - site : www.sireas-be.org

En appliquant le principe au Département Formation de l'ASBL, considérant la première étape du processus appliqué envers le « client » apprenant, à la première procédure correspond la fiche suivante :

Client n°1 – Les apprenants
Etape n°1 – Liste de candidats
B1. Première procédure

Nom de la procédure :

Réception des candidatures.

Personne(s) participante(s) :

Quand un apprenant potentiel téléphone afin de se porter candidat à une formation, la « secrétaire formation » est en première ligne pour répondre à ce type de requête. Le « responsable pédagogique » est en seconde ligne. Tous les autres membres du personnel sont en troisième ligne.

Quand un apprenant potentiel se présente physiquement sur le site (cas rare), afin de se porter candidat à une formation, c'est vers la « secrétaire site » ou vers le « conseiller en développement » qu'il se dirige en premier lieu, vu la configuration du site. Dans ce cas, ce sont donc eux qui sont en première ligne pour répondre à ce type de requête. Le « personnel formation » hébergé dans le « bâtiment 3 » est en troisième ligne.

Description de la procédure :

Le membre du personnel qui est confronté à ce type de requête doit remplir une fiche de contact et la transmettre à la « secrétaire formation ». Le document en question comporte les mentions « nom », « prénom », « adresse », « téléphone/GSM », « âge », « type de formation » et « demandeur d'emploi ? ». La « secrétaire formation » rassemble les fiches de contact dans la farde « Fiches de contact ».

Document(s) et Farde(s) y afférents :

Titre	Nom du fichier	Rangement
Document matrice « Fiches de contact »	Fiche de contact	Personnel/ASBL/Formulaire
Fiches de contact vierges	non applicable	non applicable
Fiches de contact complétées	non applicable	Farde « Fiches de contact »
	Nom de la farde	**Lieu de rangement**
Farde	Fiches de contact	Bureau « secrétaire formation »

« Fiches de contact »

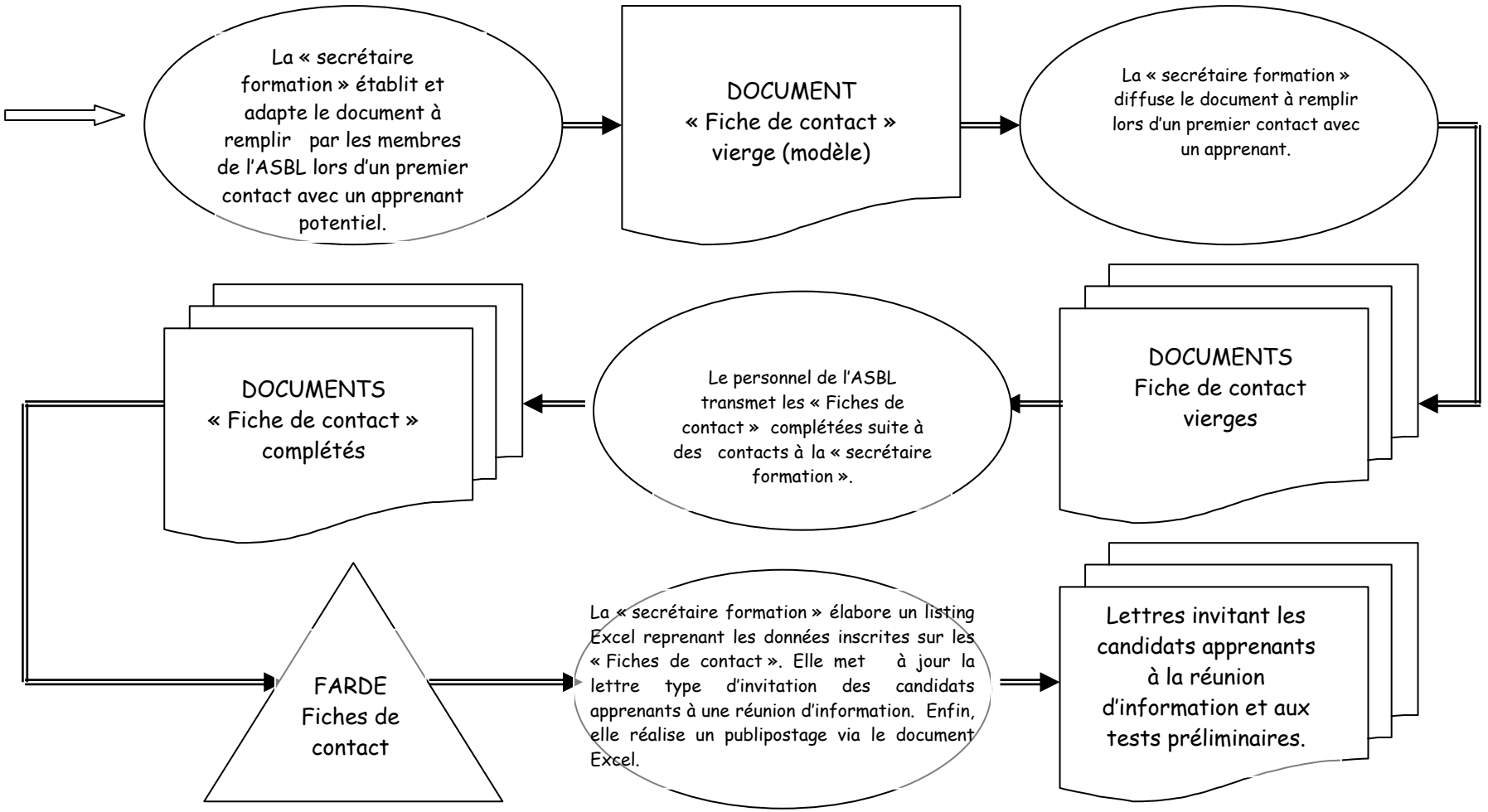
5.8. Illustration des processus via des graphiques des flux

Lorsque plusieurs procédures sont unies par des points communs (les personnes intervenant dans ces procédures sont les mêmes ; les documents utilisés de ces procédures sont identiques ; des actions sont effectuées en parallèle par différentes personnes ; etc.), il est pertinent d'illustrer ces procédures par un graphique de flux.

Les descriptifs de procédure paraissent parfois fastidieux alors que schématiquement les procédures sont limpides.

Appliqué au Département Formations de l'ASBL, concernant les procédures intervenant lors des étapes numéro 1 et numéro 2 relatives au « client » apprenant, on obtient le résultat de la page suivante.

Premiers contacts avec les candidats apprenants - Invitation des candidats apprenants à une réunion d'information.
(client 1 ; étape 1 - procédures 1 & 2 et étape 2 - procédure 1)


La « secrétaire formation » établit et adapte le document à remplir par les membres de l'ASBL lors d'un premier contact avec un apprenant potentiel.
DOCUMENT « Fiche de contact » vierge (modèle)
La « secrétaire formation » diffuse le document à remplir lors d'un premier contact avec un apprenant.
DOCUMENTS Fiche de contact vierges
Le personnel de l'ASBL transmet les « Fiches de contact » complétées suite à des contacts à la « secrétaire formation ».
DOCUMENTS « Fiche de contact » complétés
FARDE Fiches de contact
La « secrétaire formation » élabore un listing Excel reprenant les données inscrites sur les « Fiches de contact ». Elle met à jour la lettre type d'invitation des candidats apprenants à une réunion d'information. Enfin, elle réalise un publipostage via le document Excel.
Lettres invitant les candidats apprenants à la réunion d'information et aux tests préliminaires.

Rue de la croix,22 1050 Bruxelles – Téléphone :02 /649 99 58 – Fax 02/ 646 43 24
e-mail : sireas@brutele.be - site : www.sireas-be.org

5.9. Mise en relation des actions avec les attentes des « clients »

Comment notre ASBL s'efforce-t-elle à satisfaire les clients qui ont été identifiés en section 1 ? Pour ce faire, un tableau reprend ces diverses attentes et pose en regard de chacune d'elle les actions habituellement réalisées, et ce, pour chaque « client ».

Nous reprenons ici, à titre d'exemple, le premier « client ».

Client n°1 : Les apprenants

Les attentes des apprenants se partagent entre des attentes d'ordre financier, d'ordre cognitif, d'ordre psychosocial et en terme d'orientation. Une attente peut couvrir plusieurs aspects. Trouver du travail, par exemple, répond à la fois aux quatre types d'attentes susmentionnées. Par ailleurs, certaines attentes sont communes à tous les apprenants alors que d'autres sont propres à certains apprenants. Pouvoir parler et se confier, par exemple, est une attente propre à certains apprenants. Notons encore que certaines attentes sont exprimées spontanément par les apprenants si on les interroge sur le sujet mais que d'autres attentes ne sont pas exprimées par les apprenants soit qu'ils n'en ont pas conscience, soit qu'ils ne parviennent pas à traduire ce qu'ils pensent par des phrases alors qu'elles sont effectives.

Attentes à tendance financière	Réponses aux attentes
Garder leurs droits aux indemnités financières perçues (allocation de chômage, revenu d'intégration, …).	Des procédures régissent la délivrance des attestations mensuelles relatives aux obligations administratives des apprenants vis-à-vis du Forem et des organismes de paiement. Il s'agit de la collecte des présences (cf. document 1.7.4. du manuel qualité) et la tenue des documents administratifs relatifs au Forem et aux organismes de paiement (cf. document 1.7.5. du manuel qualité). Ces procédures ont fait leurs preuves mais sont encore susceptibles d'être réorganisées afin de simplifier la tâche du personnel administratif.
Tirer un bénéfice pécuniaire direct, même minime, de la formation.	La délivrance mensuelle des documents administratifs individuels relatifs au Forem (cf. document 1.7.5. du manuel qualité, déjà évoqué ci-dessus) garantit à chaque apprenant l'obtention d'un montant d'1 € par heure de présence aux formations, payé par le Forem, en sus de leurs allocations mensuelles payées par l'Onem.
Bénéficier des défraiements dans de brefs délais.	Des procédures ont été mises en place au niveau de la prise des présences (cf. document 1.7.4. du manuel qualité) et de la tenue des documents administratifs relatifs aux défraiements (cf. document 1.7.7. du manuel qualité). Elles se sont avérées efficaces. Les apprenants sont invités à donner leur avis sur l'efficacité des procédures en place. En fonction des commentaires reçus, des améliorations y sont apportées.
In fine, gagner de l'argent au travers d'un travail rémunéré.	Les formations organisées par le NSS et les stages en entreprises liés à ces formations ont pour but, en rapprochant les apprenants du monde du travail, de

	contribuer à ce que chacun atteigne l'autonomie financière au travers de l'exercice d'une activité professionnelle. Pour rappel, les statuts de l'ASBL et sa politique générale d'action sont orientés vers l'encouragement à l'emploi et à l'entreprenariat.
Attentes à tendance cognitive	**Réponses aux attentes**
Apprendre.	Une formation est toujours organisée dans un but d'apprentissage. Dans le cas du NSS, le ré-apprentissage de certaines valeurs (respect d'autrui, non violence, …) fait partie de la démarche pédagogique du NSS. Un suivi des progrès au sens large effectués par les apprenants est assuré au travers des réunions pédagogiques mensuelles (cf. document 1.7.6. du manuel qualité).
Avoir une formation orientée pratique plutôt que théorique.	Le programme pédagogique du NSS conforme à ses statuts et à sa politique générale d'action va dans ce sens. Le profil des apprenants n'offre d'ailleurs pas la possibilité d'envisager une pédagogie orientée théorie.
Ne pas être contraints à réviser les cours quotidiennement chez eux.	Nos formations sont dites pré-qualifiantes. (cf. politique générale d'action). Elles poursuivent l'objectif de redynamiser des personnes fragilisées. Exiger des apprenants de tels efforts est totalement inapproprié. C'est généralement là qu'ils ont échoué dans le parcours traditionnel.
Bénéficier d'un matériel pédagogique et de locaux adéquats.	Dans le cadre de la politique générale d'action du NSS, il est prévu d'augmenter les « équipements » que ce soit en faveur des apprenants, des entreprises hébergées ou du personnel du NSS. Le matériel pédagogique et les locaux de formation font l'objet d'une attention toute particulière. Les formateurs discutent périodiquement de cet aspect lors des réunions hebdomadaires et des réunions pédagogiques mensuelles (cf. document 1.7.6. du manuel qualité). Au travers, de son carnet d'activité (cf. document 1.7.3. du manuel qualité), le formateur peut noter les besoins ponctuels en matériel pédagogique qu'il ressent. Coté apprenants, un feedback de fin de module (cf. document 1.7.8. du manuel qualité) permet de cibler leurs attentes à ce niveau. Les information tirées dans feedbacks « remontent » au niveau des réunions hebdomadaires.
Accéder à un stage afin de « pratiquer ».	Dans le cadre de la politique générale d'action du NSS, un programme pédagogique propre a été élaboré. Celui-ci inclut un stage de 200 heures. Pour rappel, un OISP peut inclure un stage dans son programme pédagogique mais n'est pas contraint de le faire. Le nombre d'heures de stage maximum autorisé est actuellement de 200 heures.
Attentes à tendance psychosociale	**Réponses aux attentes**
In fine, trouver du travail.	Comme souligné plus haut au sujet de l'attente commune des apprenants qui est de « gagner de l'argent » , les formations et les stages organisés par le NSS ont pour but de contribuer à rapprocher les apprenants du monde du travail et donc de contribuer à ce que chacun atteigne l'autonomie financière au travers de l'exercice d'une activité professionnelle. Les statuts de l'ASBL et sa politique générale d'action vont dans le sens d'un encouragement à l'emploi et à l'entreprenariat.
Pouvoir parler, se confier en toute confidentialité.	Cette attente concerne une minorité d'apprenants. Ce sujet est traité par le responsable pédagogique, le directeur et des intervenants extérieurs (les personnes chargées du suivi psychologique des personnes, au sein du

	CPAS local).
Se sortir d'un mal-être, d'une déprime.	Au NSS, le maître-mot en terme d'ambiance de cours est « convivialité » (cf. politique générale d'action). Ce type d'ambiance infère incontestablement sur le moral des personnes admises en formation.
Etre valorisé, se sentir utile, etc.	Les valeurs véhiculées par les formateurs, de manière spécifique, et par l'ensemble du personnel du NSS, de manière générale, vont dans le sens d'une mise en valeur des apprenants.
Etre en contact avec des gens.	Il va de soi que les apprenants sont quotidiennement en contact avec d'autres apprenants, avec les formateurs et avec le personnel du NSS. Par ailleurs, au niveau de la politique générale d'action de l'ASBL, le principe des formations participatives et interactives (par opposition aux cours « ex cathedra ») a été adopté de manière à favoriser les contacts entre apprenants et entre formateurs et apprenants. Enfin, toujours dans le cadre de cette politique générale d'action, il est prévu d'augmenter les « équipements » que ce soit en faveur des apprenants, des entreprises hébergées ou du personnel du NSS. A ce titre, la mise en place d'un réfectoire accessible à tous est en projet. Le levier que peut représenter cette infrastructure en terme de convivialité et de contacts humains est incontestable.
Se sentir respectés en tant que personne et en tant que membre d'un groupe.	Comme mentionné ci-dessus, les valeurs véhiculées par les formateurs, de manière spécifique, et par l'ensemble du personnel du NSS, de manière générale, vont dans le sens d'une mise en valeur des apprenants (cf. politique générale d'action).
Apprendre dans une ambiance conviviale.	Cela a déjà été mentionné, le maître-mot en terme d'ambiance de cours est « convivialité » (cf. politique générale d'action). Le feedback de fin de module (cf. document 1.7.8. du manuel qualité) permet d'évaluer si cela est bel et bien ressenti par les apprenants.
Ne pas retrouver l'ambiance scolaire connue par le passé.	Les formateurs essayent d'éviter d'agir en « gendarme » vis-à-vis des apprenants. La tendance est plutôt de responsabiliser les apprenants et d'être ouverts aux initiatives de ceux-ci. Le feedback de fin de module (cf. document 1.7.8. du manuel qualité) contient une question à ce sujet.
Se sentir libres et indépendants.	Comme déjà évoqué précédemment, les valeurs véhiculées par les formateurs, de manière spécifique, et par l'ensemble du personnel du NSS, de manière générale, vont dans le sens d'une mise en valeur des apprenants (cf. politique générale d'action). Lorsque les apprenants entrent en formation, on leur présente les « règles à respecter » en matière d'absence, d'obligations administratives, etc. (cf. document 1.7.1. du manuel qualité). Ensuite, on les laisse agir seul. On ne leur rappelle pas constamment ces règles sauf à leur demande. On les traite en adulte responsable. Cette responsabilisation les met aussi en valeur.
Ne pas avoir un horaire trop chargé.	Pour rappel, les formations sont de type pré-qualifiantes (cf. politique générale d'action). Elles poursuivent l'objectif de redynamisation des personnes fragilisées. Proposer aux apprenants un programme de formation lourd est totalement inapproprié. Par ailleurs, lors des réunions Staff Formation (cf. document 1.7.6. du manuel qualité), les formateurs tentent d'éviter aux apprenants des plages horaires vides entre les cours.

Attentes en terme d'orientation	Réponses aux attentes
Ne pas avoir l'impression de « perdre leurs temps » à suivre des formations dont ils ne voient pas l'intérêt compte tenu de leurs profils personnels.	Du côté du candidat apprenant, la réunion d'information (cf. document 1.2.6. du manuel qualité) organisée par le NSS au sujet des formations organisées doit lui permettre de juger s'il est susceptible de tirer profit de ces formations. Du côté des intervenants au processus pédagogique, les procédures suivantes concourent directement à éviter cette situation : 1) Réunion d'information (1.2.6.) 2) Tests préliminaires (1.2.6.) 3) Entretiens (1.3.3.) D'autres procédures favorisent indirectement ce même objectif.
Bénéficier d'une orientation adéquate avant le début de la formation.	Sept procédures concourent à l'orientation adéquate des candidats. Pour chacune des sept procédures, nous avons fait figurer le numéro du document dans lequel elle est consignée. 1) Réunion d'information (1.2.6.) 2) Test préliminaire (1.2.6.) 3) Entretiens (1.3.3.) 4) Tests complémentaires (1.3.3.) 5) Analyse des candidatures par les formateurs, le responsable pédagogique et le directeur, chacun de son côté (1.4.1.) 6) Réunion de sélection : discussion des candidatures entre les intervenants au processus pédagogique puis choix (1.5.1) 7) Entretien d'orientation pour les apprenants non admis (1.5.2.)

5.10. Outils de mesure

Il s'agit cette fois, pour chaque « client », de dresser l'inventaire des outils de mesure, qu'ils soient de type quantitatif ou qualitatif, utilisés par l'ASBL afin d'évaluer le niveau de satisfaction de ses clients. De nouveau, l'exercice est réalisé à titre d'exemple pour le premier « client » et pour certains critères.

Client n°1 : Les apprenants

Critère n°1 : Le feedback des apprenants

Pertinence du critère

Plus le personnel du département Formation rassemble des informations au sujet de la perception du travail effectué par leur soin, plus il dispose d'atouts dans une perspective d'amélioration permanente des services offerts aux apprenants.

Mise en œuvre du critère

D'une manière générale, étant en contact quotidien avec les apprenants, les formateurs entendent les souhaits, les revendications, les envies des apprenants. Les formateurs évoquent ces requêtes lors des réunions Staff Formation.

Par ailleurs, à la fin de chaque module de formation, chaque formateur demande aux apprenants ayant suivi son cours de remplir un feuillet d'évaluation afin d'avoir leur feedback au sujet du contenu de son cours, de ses méthodes pédagogiques, des supports fournis, du matériel utilisé, de sa capacité à expliquer la matière, de son habileté à captiver leur attention, etc. Le document est anonyme. Les formateurs choisissent la destination des feuillets d 'évaluation complétés par les apprenants. Certains les gardent pour eux, d'autres les transmettent au responsable pédagogique. Les formateurs évoquent les commentaires reçus des apprenants au travers du feedback lors des réunions Staff Formation.

Critère n°2 : Le taux d'encadrement des apprenants

La comparaison du nombre d'équivalents temps plein directement impliqués dans le processus pédagogique avec le nombre d'apprenants admis en formation donne le taux d'encadrement des apprenants.

Pertinence du critère

Il est communément admis que plus le taux d'encadrement d'étudiants est élevé, plus le taux de réussite est élevé. Appliqué à notre domaine, plus le taux d'encadrement des apprenants est élevé, plus les chances de voir ceux-ci effectuer une formation qualifiante ou réintégrer un état d'esprit les rapprochant du circuit du travail est élevé.

Mise en œuvre du critère

Semestriellement, des statistiques sont élaborées au sujet du taux d'encadrement des apprenants. Ces statistiques sont établies à partir du document intitulé XXX et dont le cheminement est *XXX. Comptable*

Critère n°3 : Le taux d'équipement pédagogique

Ce taux donne non seulement une idée au sujet de l'équipement mais aussi de l'infrastructure mise à la disposition des apprenants.

Pertinence du critère

Toute augmentation significative des caractéristiques qualitatives et quantitatives des infrastructures et équipements pédagogiques engendre une hausse de la qualité des formations ainsi qu'une hausse de la satisfaction des apprenants.

Mise en œuvre du critère

Semestriellement, des statistiques sont élaborées au sujet des équipements pédagogiques. Ces statistiques sont établies à partir du document Excel intitulé « Taux d'équipement » et dont le cheminement est *NSS/JFF/Projet/Ratios*.

5.11. Actions correctives

Comment l'ASBL utilise-t-elle les outils de mesure dont elle dispose afin d'améliorer le niveau de satisfaction de ses « clients » ? Les exemples sont toujours donnés pour le premier « client » et certains critères.

Client n°1 : Les apprenants

Critère n°1 : Le feedback des apprenants

Les formateurs évoquent les commentaires reçus des apprenants au travers du feedback lors des réunions Staff Formation. Les avis de chacun sont entendus et des mesures correctives sont prises. S'il s'agit de mesures non ponctuelles, un planning d'action est établi et les projets évoqués viennent à l'ordre du jour dans les semaines qui suivent via les PV de réunions Staff Formation.

Critère n°2 : Le taux d'encadrement des apprenants

Les statistiques semestrielles sont analysées par le directeur. Lorsque ce taux augmente, il prend des mesures favorisant l'augmentation du nombre d'heures de formation, par conséquent, ce taux retombe alors à un niveau acceptable. Lorsque ce taux chute, il prend des mesures de manière à obtenir l'engagement d'une personne supplémentaire, par conséquent, ce taux remonte alors à un niveau acceptable.

Critère n°3 : Le taux d'équipement pédagogique

Les statistiques semestrielles sont analysées par le directeur. Lors de réunions Staff Formation, ces statistiques sont discutées et un planning d'action est établi. Chaque projet revient à l'ordre du jour dans les semaines qui suivent via les PV de réunions Staff Formation.

5.12. Identification et gestion des risques

En fin de parcours, il reste à identifier les risques encourus par l'institution et à passer en revue les mesures prises par celle-ci dans le sens où elles concourent, chacune pour une part, à la maîtrise de ces risques.

Pour notre ASBL, quelques risques peuvent être cités à titre d'exemples, en fonction des différentes actions.

Département « Formation »
Accident impliquant des apprenants :

- encadrement continu des apprenants durant les heures de formation.

Gestion du « Site »

Non paiement des loyers par les entreprises hébergées :

- appréciation de la capacité du candidat locataire à honorer ses paiements de loyers au travers de l'analyse des risques financiers propres à son activité avant de marquer notre accord pour la mise à disposition d'un local ;
- signature des conventions de location par le locataire en son nom propre plutôt qu'au nom d'une entité juridique distincte (société, association, etc.) ;
- paiement des loyers par les locataires de préférence par domiciliation bancaire ;
- suivi des créances de loyers au travers de la mise à jour journalière de tableaux Excel en fonction des paiements réceptionnés (cf. extraits bancaires et reçus) ;
- mise en œuvre d'une procédure de rappel standard incluant une prise en charge du litige par un avocat à un moment bien déterminé ;
- élaboration et suivi périodique de statistiques concernant les récupérations de créances ;
- suivi périodique du maintien des garanties locatives données par les locataires.

Détérioration des locaux mis en location par les locataires :

- surveillance passive de l'état des locaux notamment lors de la distribution quotidienne du courrier ;
- rédaction de clauses fixant les responsabilités du locataire (cf convention de location).

Pratique d'activité non autorisée sur le site par les locataires :

- demande d'informations à propos des activités concrètes projetées par un candidat locataire sur le site avant de marquer notre accord pour la mise à disposition d'un local ;
- énumération des activités pouvant être exercées sur le site par le locataire au sein de la convention de location ;
- surveillance passive de l'état des locaux notamment lors de la distribution quotidienne du courrier.

Départements « Formation » et « Site »

Perte de données informatiques :

- installation d'un logiciel « anti-virus » sur toutes les machines ;
- installation d'un « pare-feu » ;
- copie de sauvegarde (en projet).

Non couverture de certains risques par des polices d'assurances :

- tenue d'une liste des polices d'assurances en vigueur (cinq catégories) et description de ce que chacune de ces polices couvre ;
- mise à jour d'une liste de tâches à effectuer au sujet des polices d'assurances en cours.

5.13. Certification

Arrive enfin le grand moment : celui du contrôle, de la vérification de la conformité des actions par rapport aux procédures et réciproquement. « La norme ISO, c'est en fait décrire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit » ont l'habitude d'asséner les consultants en la matière.

Le certificateur est la tierce partie qui regarde et témoigne qu'il existe bien un système d'assurance qualité ISO au sein de l'organisme qui en fait la demande. Avant cette étape, il est possible (ce que nous avons choisi) de travailler avec un consultant externe qui vient nous guider dans nos premiers pas effectués dans le cadre de cette démarche.

La certification est valable trois ans et sujette à des audits intermédiaires. De même, les normes sont réévaluées tous les cinq ans. C'est ainsi qu'une fin de cycle fut échue en décembre 2000 et que des nouvelles normes ont été mises en place, simplifiées et plus facilement applicables au non-marchand.

Le service est payant et négociable entre 1.200,- et 3.500,-€ pour les trois années de certification.

Au moins deux manuels doivent être rédigés :

- le Manuel Assurance Qualité (définissant la charpente de l'ASBL),
- le Manuel des Procédures (mode d'emploi de l'ASBL).

Ceux-ci seront vérifiés par le certificateur en même temps que leur conformité sur le terrain.

Le manuel de management de la qualité doit être un document de synthèse susceptible d'être remis au monde extérieur à l'organisme, qu'il s'agisse de clients, de fournisseurs ou de tiers. Il doit être complet en ce sens que toutes les obligations de la norme doivent être évoquées, mais il n'est pas nécessaire qu'elles soient détaillées dans la mesure où des procédures existent qui précisent la manière dont ces obligations sont rencontrées.

En ce qui concerne les procédures, l'ISO 9001:2000 requiert spécifiquement de l'organisme qu'il ait des « procédures documentées » pour les six activités suivantes:

4.2.3 Maîtrise des documents ;
4.2.4 Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité ;
8.2.2 Audit interne ;
8.2.3 Maîtrise du produit non conforme ;
8.5.2 Action corrective ;
8.5.3 Action préventive.

Certains organismes (en particulier les grands organismes ou les organismes ayant des processus plus complexes) peuvent avoir besoin d'autres procédures documentées afin de mettre en oeuvre un système de management de la qualité efficace.

D'autres organismes peuvent requérir des procédures supplémentaires, mais la taille et/ou la culture de l'organisme devrait permettre la mise en oeuvre efficace de ces procédures sans qu'elles soient nécessairement documentées.

Toutefois, afin de démontrer la conformité à l'ISO 9001:2000, l'organisme doit être à même de fournir une preuve objective que son système de management de la qualité a été mis en oeuvre efficacement.

La norme ISO 9001 : 2000 insiste également sur l'importance d'une approche par processus. Il donne encore un extrait de la note précédemment citée pour illustrer ce que les concepteurs de la norme entendent par l'approche processus

Pour les organismes qui sont en train de mettre en oeuvre un SMQ ou qui y seront appelés, la nouvelle ISO 9001:2000 met l'accent sur une approche processus.

Cette approche comprend notamment:

- identifier les processus nécessaires pour la mise en oeuvre efficace du système de management de la qualité;
- comprendre les interactions entre ces processus;
- documenter les processus au niveau de précision nécessaire pour assurer leur fonctionnement et leur maîtrise efficace.

Ces processus comprennent la gestion, les ressources, la réalisation du produit et les processus de mesure qui conditionnent le fonctionnement efficace du SMQ.

L'analyse des processus devrait piloter la définition de l'étendue de la documentation nécessaire pour le système de management de la qualité, en prenant en compte les exigences de l'ISO 9001:2000.

Notons que, si la version 1994 de la norme autorisait l'exclusion de certains secteurs d'activité de l'organisme, il n'en va plus de même dans la version 2000 qui exige que la totalité de l'organisme soit incluse dans le système de management de la qualité.

Toutefois, la norme dans son paragraphe « Périmètre d'application » précise que, lorsqu'une ou plusieurs exigences de la présente norme internationale ne peuvent être appliquées en raison de la nature d'un organisme et de son produit, leur exclusion peut être envisagée. Lorsque des exclusions sont faites, les demandes de conformité à la présente norme internationale ne sont acceptables que si ces exclusions se limitent aux exigences de l'article 7 (Réalisation du produit) et qu'elles n'affectent pas l'aptitude de l'organisme à fournir un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables, ni ne le dégagent de cette responsabilité.

Ainsi par exemple l'exigence relative à la « conception et développement » (7.3) peut faire l'objet d'une exclusion pour les organismes ne disposant pas de bureau d'études et ne s'occupant pas de recherche et développement. Ce qui est le cas de l'ASBL de l'exemple.

Structure du manuel de management de la qualité

La manière à la fois la plus simple et la plus efficace de structurer le manuel de management de la qualité est de suivre le schéma de la norme elle-même. Cela offre en outre l'avantage d'évoquer toutes les exigences de la norme sans en omettre aucune.

1 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE
1.1 HISTORIQUE DE LA SOCIETE
1.1.1 Gestion commerciale/clientèle
1.1.2 Concurrence
1.1.3 Organigramme
1.2 PERIMETRE D'APPLICATION
1.3 EXCLUSION
2 REFERENCE NORMATIVE
3 TERMES ET DEFINITIONS
3.1 LEXIQUE DES ABREVIATIONS
4 SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE
4.1 EXIGENCES GENERALES
4.1.1 identification des processus
4.2 EXIGENCES RELATIVES A LA DOCUMENTATION
4.2.1 Généralités

4.2.2 Manuel qualité
4.2.3 Maîtrise des documents
4.2.4 Maîtrise des enregistrements
5 RESPONSABILITES DE LA DIRECTION
5.1 ENGAGEMENT DE LA DIRECTION
5.2 ECOUTE CLIENT
5.3 POLITIQUE QUALITE (CHARTE)
5.4 PLANIFICATION
5.4.1 Objectifs qualite
5.5 RESPONSABILITE AUTORITE ET COMMUNICATION
5.6 REVUE DE DIRECTION
6 MANAGEMENT DES RESSOURCES
6.1 MISE A DISPOSITION DES RESSOURCES
6.2 RESSOURCES HUMAINES
6.2.1 Definitions des fonctions
6.2.2 Compétences, sensibilisation et formation
6.3 INFRASTRUCTURES
6.4 ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
7 REALISATION DU PRODUIT
7.1 PLANIFICATION DE LA REALISATION DU PRODUIT
7.2 PROCESSUS RELATIFS AUX CLIENTS
7.2.1 Détermination des exigences relatives au service
7.2.2 Communication avec le client
7.3 CONCEPTION ET DEVELOPPEMENT
7.4 ACHATS
7.5 PRODUCTION ET PREPARATION DU SERVICE
7.5.1 Maîtrise de la production et de la préparation du service
7.5.2 Validation des processus de production et de préparation du service
7.5.3 Identification et tracabilité
7.5.4 Propriété du client
7.5.5 Préservation du produit
7.6 MAITRISE DES DISPOSITIFS DE SURVEILLANCE ET DE MESURE
8 MESURES, ANALYSE ET AMELIORATION
8.1 GENERALITES
8.2 SURVEILLANCE ET MESURES
8.2.1 Satisfaction du client
8.2.2 Audit interne
8.2.3 Surveillance et mesure des processus
8.2.4 Surveillance et mesure du produit
8.3 MAITRISE DU PRODUIT NON CONFORME
8.4 ANALYSE DES DONNEES
8.5 AMELIORATION
8.5.1 Amélioration continue. Action corrective / préventive

Quant aux processus

Les processus sont des étapes successives qui permettent de passer d'une situation initiale comme par exemple la réception d'un bon de commande jusqu'à une étape finale qui pourrait être la réception des moyens de paiement.

Il s'agit néanmoins de distinguer des processus longitudinaux (ceux qui font se dérouler les étapes successives au sein d'un même service) et des processus transversaux (ceux qui pour une même étape demandent la collaboration de plusieurs services).

Dès lors, nous préconisons la présentation des processus sous forme d'un tableau à deux entrées, l'une étant la succession des étapes qui représentent le "core business" de l'organisation, l'autre étant les différents intervenants parmi lesquels se retrouvent les différentes sections de l'organisme mais aussi les intervenants extérieurs (clients, fournisseurs, sous-traitants, etc.).

Il fait part, à titre d'exemple, comment pourrait se présenter un tableau des processus.

CLIENT	MISSION TECHNIQUE	DIRECTION	COMMERCIAL	SECRETARIAT RESP. AQ	COMPTABILITE	STAFF LIST RER	SOUS-TRAITANT/ INTERIM
	Opportunité nouvelle mission	ORIGINE Revue de Direction	Prospection				
	Demande client		Enregistrement ***FSQ 100***				
	Disponiblité effectif		Désignation personnel			Consultation	Consultation
	Revue interne	Participation	Participation	Participation			
	Devis estimatif	Validation	Evaluation coûts ***FSQ 119***	Factoring			Demande de prix
Validation	Offre	Validation	Défense de l'offre Négociation PV Classement offre			Personne(s) désignée(s)	Sous-traitant(s) désigné(s)
	Bon de commande		Réception Validation Constitution dossier				
Validation	Etablissement contrat ST	Validation	Rédaction				
Validation	Déroulement mission		Réception contrat ST				
	Facturation			Facturation prestations	Enregistrement factures comptabilité		
	Fin de mission ***PRO 03***		Lancement et suivi enquête de satisfaction ***FSQ 109*** Remise à jour Planning et RER	Démarches administratives			

Une telle présentation offre en effet une vision synthétique de l'activité de base de l'organisation et les interactions entre les différents processus apparaissent clairement.

On peut également judicieusement faire figurer dans les cellules les références des procédures qui s'y appliquent.

Quant aux objectifs

La norme exige que soient définis des objectifs spécifiques précis et mesurables. Il s'agit évidemment d'objectifs relatifs à la qualité.

Il veut dire par là que le rapport avec la qualité doit être non ambigu. Par exemple un objectif de croissance de chiffre d'affaires ne me paraît pas

vraiment représentatif d'une amélioration de la qualité, alors que l'acquisition d'un outillage qui permettrait de diminuer le nombres des rebuts est évidemment directement lié à une amélioration de la qualité et cette amélioration est directement mesurable à travers la mesure du nombre des rebuts.

Quant aux formations

La norme exige également que la formation interne du personnel soit assurée. Elle doit être planifiée et les résultats doivent être évalués. Toutes les formations sont prises en considération. Il ne s'agit pas uniquement des formations reçues à l'occasion de séminaires ou de cours, mais la formation dite "sur le tas" doit également être prise en compte. On en évaluera la qualité lorsque la personne formée deviendra autonome quant aux opérations qui ont fait l'objet par exemple d'une formation "sur le tas".

Quant à la revue de direction

Des revues de direction doivent être conduites au moins une fois par an. Ces revues sont également orientées vers l'amélioration de la qualité.

La Revue de Direction est une réunion par laquelle la Direction s'assure que le Système d'Assurance Qualité demeure constamment approprié et efficace.

La norme prévoit les éléments d'entrée et de sortie de la revue qui doivent être considérés.

Voilà, sans aller plus loin dans les détails ce qui pourrait constituer l'élaboration d'une démarche qualité au sein d'une ASBL. Dans le cas de celle-ci, le travail est toujours encours mais les membres de l'équipe sont unanimes pour dire qu'il a déjà porté une grande partie de ses fruits.

Conclusions

Poser une conclusion après ces quelques pages revient quasiment à refermer le livre que l'on vient de commencer à écrire. Ce qui, dans le cas présent, pourrait laisser croire que le travail a été vite terminé. C'est pourtant loin d'être le cas.

Le travail sur la qualité est un travail qui s'initie, se transmet, s'encourage et ne s'abandonne jamais. Ou alors, il entraîne avec lui dans sa perte la qualité elle-même.

Notons au passage que le travail aura déjà plus apporté que ses résultats attendus.

Avant d'obtenir la certification (et sans savoir si on l'obtiendra), toute une démarche visant à développer des fonctionnements de qualité améliorée est mise en place. Ses fruits s'en font sentir, et ce, tant au niveau de la qualité elle-même des services dispensés qu'au niveau de fonctions plus indirectes telles que l'organisation générale ou les relations entre les membres de l'équipe.

Ce constat est d'autant plus vrai dans le secteur non-marchand.

On a vu que, dans le secteur non-marchand, des démarches existent déjà et qu'elles sont la plupart du temps obligatoires, outrepassant d'ailleurs le plus souvent la seule évaluation de la qualité du travail fourni : il s'agit de ces normes à respecter, de ces règles à suivre, de ces méthodologies à appliquer pour obtenir le financement escompté des projets développés.

Les référentiels normatifs comme ISO ne doivent pas masquer d'autres référentiels plus anciens tels que les codes déontologiques, etc.
En sus, un agrément est ou non attribué en fonction de la réponse donnée aux exigences posées. Reste simplement à voir s'il ne conviendrait pas que cela puisse être en amélioration permanente.

Ceci dit, même sans refermer le livre, il est opportun d'aborder enfin la question figurant en sous-titre : quel est l'intérêt pour une ASBL (d'une manière générale, pour une organisation non-marchande et/ou sans but lucratif) ?

Question de taille et volontairement évitée dans le corps du travail, un peu comme si nous avions voulu garder le problème ouvert et en reporter la solution le plus loin possible dans un suspense hitchcockien.

Pour y répondre au mieux, il nous paraît opportun de réexaminer la distinction entre « la norme » et « la certification »[53].

La première, la norme, permet essentiellement :

[53] AGES, agence conseil en économie sociale, conclusions du séminaire *Qualité et Economie sociale*.

- de fixer des règles communes susceptibles de permettre aussi bien la vérification régulière que la réclamation en même temps que d'accroître la rigueur de gestion ;
- de se définir des lignes de conduite transparentes et partagées de tous les membres de l'institution ;
- de se construire ses outils de gestion adaptés à ses modes de fonctionnement spécifiques.

Le maître-mot en est donc la transparence.

Quelle association non-marchande n'aspire pas à cette manière de se présenter tant vers l'extérieur qu'à ses collaborateurs ? Bien sûr, il existe bien l'un ou l'autre polichinelle réactionnaire, proche de ses soucis ou accroché à des secrets et qui ferait tout pour ne rien laisser voir de ses maigreurs. Mais nous avons la faiblesse de penser qu'il s'agit de personnes isolées et non d'institutions souhaitant poser l'apparence en culture d'entreprise.

Quant à la seconde notion, la certification, elle permet :
- de valider la qualité du travail de manière objective ;
- de se forcer en interne à progresser ;
- de montrer à l'extérieur que l'on est structuré et « progressiste ».

Ces aspects permettent, in fine, d'accroître la confiance de l'ensemble des « clients », c'est-à-dire, pour une institution non-marchande, aussi bien des bénéficiaires des services que des bailleurs de fonds publics ou privés.

Le maître-mot pourrait en être la lumière. En aucun cas, cela ne doit être une obligation. On peut lui préférer l'obscurité.

Au moment où la question s'est posée pour la première fois, en ce qui nous concerne, nous avions surtout en tête les aspects marketing liés à la labellisation (la certification). L'étiquette permettait de mieux faire accepter le produit. En d'autres termes, nous pensions essentiellement au gadget et pas à ses actions fondamentales.

Entre ce moment et la rédaction de cette conclusion, il s'est passé près de deux ans, entrecoupés non seulement de la rédaction des différents chapitres mais également de l'examen des procédures à la base du fonctionnement de l'institution. Nous avons découvert la norme. Sur ce temps, nous avons pu mesurer, « client » par « client », étape par étape, procédure par procédure,

l'intérêt de passer du mode de fonctionnement « sans » au mode de fonctionnement « avec ».

Ce faisant, nous avons découvert que la normalisation met en évidence les débats entre pairs, l'existence d'équipes pluridisciplinaires, etc.. pour recentrer le débat de manière positive, vers un but final, la satisfaction (à prendre au sens large) du bénéficiaire.

Il nous semble opportun ici de relater les conclusions d'un séminaire d'introduction à la démarche qualité auquel nous avons eu le plaisir d'assister[54]. Il s'est agi de relever, les contraintes et les opportunités qui apparaissaient spontanément aux participants à la fin de la journée. Il est intéressant de constater à quel point les éléments relevés corroborent ce qui a été évoqué lors des précédents chapitres.

Ont été relevées comme contraintes :

- les risques de perte de l'autonomie personnelle (des gens et aussi de l'institution par rapport à l'extérieur) ;
- la surcharge de travail et, au moins, l'allongement du temps passé sur certains processus à court et moyen terme ;
- la résistance aux changements dont sont affectées bon nombre d'institutions non-marchandes ;
- une certaine « perte de sens » pouvant être ressentie par le personnel appliquant certaines procédures ;
- le coût élevé corrélé à l'absence d'aide financière à la mise en place d'un programme qualité pour les ASBL ;
- …

Du côté des opportunités, on relevait, outre l'accroissement de la qualité du travail (encore faut-il le rappeler) :

- un accroissement relatif du champ d'action par l'augmentation de l'éclairage qui y est apporté ;
- le bénéfice d'un outil de gestion très important dans la mesure où cela permet une vue d'ensemble et une prise de recul indispensable à toute bonne gestion ;
- un gain de temps à long terme (notamment parce que l'on évite des discussions sempiternelles sur les modes d'action) ;
- le développement d'une image positive tant vers l'extérieur que vers l'intérieur de l'institution ;

[54] VAN PACHTERBEKE, Isabelle, Op. cit.

- l'augmentation de l'implication de certains collaborateurs ;
- la facilitation de la communication (notamment vis-à-vis de ceux pour qui la normalisation qualitative revêt une certaine importance) ;
- de ce fait, ouverture de nouvelles portes vers de nouveaux partenariats (mise à jour de l'environnement) ;
- pratiquement, le développement d'outils d'explication de ce que l'on fait favorisant notamment le transfert de compétences ;
- …

Il serait opportun d'ajouter que, dans le cadre d'une démarche qualité, on tend également à augmenter la dynamique de relation entre les personnes et à passer d'un système de fonctionnement où les services sont cloisonnés et où les personnes fonctionnent de manière individuelle, à une démarche participative avec l'ensemble des niveaux institutionnels et les différentes catégories professionnelles.

De plus, auparavant, les représentations du travail de qualité paraissaient aussi variées qu'il y avait de partenaires et/ou de bénéficiaires. Le mode de fonctionnement tendait à consacrer la « tête du client ». Le travail de certification a posé une définition concertée de la qualité qui réponde aux exigences de tous les bénéficiaires.

C'est finalement considéré comme un outil de transparence permettant, déjà sur le plan strictement éthique, de répondre à un des gros soucis de la gestion du non-marchand (public ou privé) de notre aire, à savoir de montrer que les moyens qui sont mis en œuvre (provenant pour la plupart de la fiscalité ou des dons privés, donc de nos concitoyens) ne le sont pas vainement.

Enfin -et c'est une évidence mais il y en a tellement qui fonctionnent sans écrire qu'il n'est pas mauvais de le rappeler- il s'agit de passer d'une culture orale à une culture écrite.

Il est d'ailleurs curieux de voir à quel point -dans le secteur social en particulier mais c'est vrai dans tous les secteurs- on fonctionne, à l'aire de l'électronique la plus poussée et de l'informatique qui fait tout (en ayant pourtant recours à l'écriture via un clavier), sur des bases de fonctionnement inspirées de la culture orale.

Il serait trop long de discuter ici de la difficulté de trouver des personnes, des candidats à rejoindre l'institution, intéressés par le fait d'écrire (que ce soit pour des raisons professionnelles ou, simplement, pour le plaisir) ou de l'accent

posé d'emblée pour tous les nouveaux collaborateurs (voire pour les stagiaires) sur l'importance de l'écriture au sein de l'institution.

Pourtant, il faut bien reconnaître que, d'une manière générale, ceux qui tentent d'échapper au réflexe de l'écriture (dans les dossiers des bénéficiaires, lors de réunions, lors de formations, en fin de journée, etc..) sont, hélas, de plus en plus nombreux.

Or, il n'y a pas de doute, cela fait des dizaines d'années que nous appartenons à une culture écrite et la démarche qualité (dans son caractère normatif) ramène à ce réflexe intéressant de l'écriture.

Bien sûr, on pourrait rétorquer qu'il y a moyen d'écrire beaucoup mais sans produire de la qualité… L'inverse me paraît pourtant quasi impossible, du moins à long terme, avec l'envie de transmettre à d'autres ce que l'on a pu construire.

Dès lors, il est bon de constater que, lorsque la démarche qualité est entreprise dans une institution, les travailleurs sont amenés à passer, en douceur, à un mode de travail plus formel, moins intuitif.

C'est particulièrement vrai pour l'évaluation où, a priori, on aurait tendance à fonctionner avec un mode d'évaluation informel, intuitif, ponctuel et l'on passerait à un mode d'évaluation formel, planifié, régulier. Cela dégage comme conséquence un mode opératoire tendant plus facilement à échapper à l'amateurisme, à la subjectivité et au manque de précision.

N'est-ce pas par de pareilles caractéristiques que l'on différencie les solides institutions, autonomes, tournées vers leurs bénéficiaires, de celles qui balbutient encore leur début et qui consacrent la plus grande partie de leur énergie à tenir debout ?

Outre le caractère volontairement subjectif de cet élément de conclusion et revenant à la question de départ, il nous semble pouvoir au moins dire que l'adoption d'une démarche qualité par une ASBL peut contribuer à la faire passer de l'adolescence (pour certains, de l'enfance) à l'âge adulte.

Un projet qualité ne peut consister qu'en un nouveau compromis – dont on devrait savoir à l'avance qu'il sera provisoire - entre le « management » et ses collaborateurs. Lorsque la qualité devient l'axe central d'un nouveau compromis,

elle implique, par voie de conséquence, une qualité nouvelle du « management » lui-même[55].

Grandir, c'est changer !

La démarche qualité, qui finalement n'est qu'un exercice d'auto-discipline, semble avoir pour effet fondamental minimal (et peut-être aussi maximal) d'aider l'organisation non-marchande et/ou sans but lucratif à atteindre sa maturité.

[55] HEES, Marc, *Des dieux, des héros et des managers*, Ed. Labor, Bruxelles, 1999.

Table des Matières

1. Contexte 3
1.1. Historique de la démarche qualité 4
1.2. La qualité aujourd'hui 7
1.3. La norme ISO 8

2. La démarche qualité, concrètement 11

3. Exemples dans le non-marchand 14

4. Fonctionnement dans le non-marchand 20
4.1. Une vision systémique 22
4.2. Les processus 23
4.3. Le client et le fournisseur 24
4.4. L'évaluation 26
4.5. Une culture du changement 28

5. Application sur le terrain 29
5.1. Définition de la politique générale d'action 29
5.2. Détermination des bénéficiaires – « clients » 30
5.3. Détermination des « points de départ et d'arrivée » 31
5.4. Détermination des étapes intermédiaires 33
5.5. Circularité des processus 35
5.6. Détermination des processus 36
5.7. Consignation des processus 38
5.8. Illustration des processus via des graphiques des flux 42
5.9. Mise en relation des actions avec les attentes des « clients » 45
5.10. Outils de mesure 48
5.11. Actions correctives 50
5.12. Identification et gestion des risques 50
5.13. Certification 52

Conclusions 57

Table des Matières 64

Bibliographie 65
Livres 65
Revues, documents et articles 66

Bibliographie

Livres

BONAMI et al., *Management des systèmes complexes*, De Boeck Université, 1993.

BRANDENBURG, Hans et WOJTYNA, Jean-Pierre, *L'approche processus, mode d'emploi*, Editions d'Organisation, Paris, 2003.

CHARDONNET et THIBAUDON, *Le guide du PDCA de Deming*, *Progrès continu et management*, Editions d'Organisation, Paris, 2003.

CROZIER, Michel et FRIEDBERG, E., *L'Acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris, 1977.

DE ROSNAY, Joël, *Le Macroscope, vers une vision globale*, Editions du Seuil, Paris, 1975.

DELVOSALLE, Christian, *Les vrais défis de la qualité*, notes de cours de la Faculté polytechnique de Mons, Chaire Qualité, 1994-1995.

DENIS, Valérie, DE POORTER, Xavier, CHARLES, Sébastien et MOSSOUX, Jean, *Indicateur de chemins de faire, témoignages et outils*, Ed. ICHEC – PME, Bruxelles, 1999.

HEES, Marc, *Des dieux, des héros et des managers*, Ed. Labor, Bruxelles, 1999.

KOLB, François, *La qualité, essai sur l'évolution des pratiques de management*, Institut Vital Roux, Librairie Vuibert, 2002.

LEHMAN, Jacques T., *Organisation du travail*, notes de cours de la Faculté des Sciences économiques, sociales et politiques de l'UCL, Ed. CIACO, Louvain-la-Neuve.

MINTZBERG, Henry, *Le Management : voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1990.

MINTZBERG, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1982.

PETERS, T. et WATERMAN, R., *Le prix de l'excellence*, InterEditions, Paris, 1983.

Revues, documents et articles

Alter Echos, *La qualité totale comme principe commun d'action dans tous les secteurs en Wallonie*, n°99, juin 2001.

CASIER, Rébecca, *Ville de Gembloux : la qualité au service de la collectivité*, in Excel, revue du BTQM (Belgian Association for Total Quality Management), n°55, oct., nov., déc. 2000.

CEBEC Registred Quality, *Spécial ISO 9000/2000*, Bruxelles.

MARION, André, *Audit et conseil, l'affaire de spécialistes*, Qualibel SA.

Norme NF EN ISO 9000 – Systèmes de management de la qualité, AFNOR, Paris, décembre 2000.

Qualiguide – Guide pratique du management de la qualité, 1ère éd., Ed. DPE, Lyon, 2001.

Qualiguide – Guide pratique du management de la qualité, 3ème éd., Ed. DPE, Lyon, 2003.

ROUSSEL, Sandrine, *Démarche Qualité selon ISO, De quoi s'agit-il ? Aspects techniques*, Le Nouvel Essor de l'Interfédé, n°20, juin 2002.

RUSSON, Charles-Henri, *Formulaire de recherche et d'analyse de problèmes (FRAP)*, Cayenne Libre fidélité, 1995.

RUSSON, Charles-Henri, *Les Groupes d'échanges et de progrès*, Imprimerie du Ministère de la Région Wallonne (réf.93.005), 1993.